

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(НИУ «БелГУ»)**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СРЕВИСА**

**Повышение эффективности деятельности гостиничного  
предприятия, за счет расширения ассортимента предоставляе-  
мых услуг (на примере ООО «Гостиница «Патриот»)**

**Выпускная квалификационная работа**

**студентки дневного отделения 4 курса группы 05001237**

**Цыбуля Дарьи Николаевны**

**Научный руководитель  
к.г.н., доц. Комарова М.Е.**

**БЕЛГОРОД 2016**

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы эффективности деятельности гостиничных предприятий.....	6
1.1. Деятельность гостиничных предприятий, как вид экономической деятельности.....	6
1.2. Технология организации деятельности гостиничного предприятия.....	16
1.3. Основные показатели и критерии оценки эффективности деятельности гостиничных предприятий.....	28
2. Анализ деятельности ООО «Патриот» и разработка мероприятий по повышению ее эффективности.....	36
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	36
2.2. Оценка эффективности деятельности предприятия.....	47
2.3. Разработка бизнес проекта по развитию услуг питания в гостиниц за счет открытия столовой.....	53
Заключение.....	68
Список использованных источников.....	70
Приложения.....	74

## Введение

Индустрия туризма, несомненно, является одной из самых специфических отраслей экономики. Несмотря на ряд препятствующих глобальных факторов, таких как, нестабильная политическая, экономическая обстановка в мире, капризы природы и сезонность, туризм продолжает развиваться стремительными темпами.

В современной литературе все чаще встречается термин «индустрия туризма и гостеприимства». Задачей гостеприимства является удовлетворение потребностей и запросов не только туристов, но и потребителей вообще. Отправляясь на отдых, турист желает получить только положительные впечатления и уверенность в том, что потратившись на покупку готового тура, его с комфортом доставят к месту назначения, хорошо покормят и, конечно же, не оставят без крыши над головой.

Деятельность гостиничных предприятий заключается в организации краткосрочного проживания за денежное вознаграждение. Услуги, оказываемые гостиничными предприятиями, являются неотъемлемой частью сферы услуг в туризме. Предоставление такого рода услуг показывает готовность принимающей туристов стороны обеспечить путешественника всем необходимым для комфортного отдыха, так как, зачастую, современный гостиничный комплекс может удовлетворить как первостепенные потребности туриста в проживании и качественном питании, так и ряд второстепенных потребностей. В настоящее время, сектор средств размещения представлен разнообразными типами гостиничных предприятий. В современном понимании гостиницей можно считать средство размещения, которое состоит из определенного количества номеров, обладает единым руководством, предоставляет установленный комплекс услуг и предназначается для обслуживания индивидуальных и организованных групп туристов.

Гостиничная индустрия в своем развитии прошла большой путь и с каждым годом продолжает набирать темпы. Каждое государство, привлека-

тельное в определенной степени для туризма, обязательно имеет свой туристический символ, которым может являться и гостиничное предприятие. Необычные средства размещения появляются в разных точках планеты: подводные отели, капсульные гостиницы, отели на деревьях и т.д. Оснащенность и инфраструктура современных гостиниц удивляет своей полнотой и может включать в себя: деловые центры, пункты обмена валюты, прачечные и химчистки, спортивные залы, магазины сувенирной продукции, рестораны и многое другое. Поэтому, гостиничные предприятия помимо основных услуг по размещению гостей могут заниматься и другими видами экономической деятельности, например, организацией общественного питания.

Несмотря на стремительное развитие, сфера гостеприимства не совершенна. Это связано с трудностями, возникающими в отдельных ее отраслях. В России остро стоит проблема создания предприятий общественного питания, обладающих соответствующим уровнем обслуживания и высоким качеством приготавливаемой продукции. Наличие в инфраструктуре гостиничного комплекса такого предприятия, несомненно, даст дополнительное конкурентное преимущество, позволит улучшить обслуживание потребителей и расширить перечень оказываемых услуг, путем предоставления качественных услуг питания своим постояльцам. Актуальность и практическая значимость рассматриваемой проблемы определили выбор темы выпускной квалификационной работы, постановку цели и задач исследования.

Объектом исследования является деятельность ООО «Гостиница «Патриот».

Предметом исследования являются услуги, предоставляемые гостиницей «Патриот».

Цель выпускной квалификационной работы – экономическое обоснование расширения ассортимента предоставляемых услуг гостиничного предприятия, для повышения эффективности деятельности и создания дополнительного конкурентного преимущества.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующий

комплекс задач:

- рассмотреть деятельность гостиничных предприятий, как вид экономической деятельности;
- изучить технологию организации деятельности гостиничного предприятия;
- рассмотреть основные показатели и критерии оценки эффективности деятельности гостиничных предприятий;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия;
- оценить эффективность деятельности предприятия;
- разработать бизнес проект по развитию услуг питания в гостинице за счет открытия столовой.

Теоретической базой выпускной квалификационной работы являются исследования отечественных и зарубежных ученых, таких как: Азоев А. Г., Балашова Е. А., Мусакин А. С., Портер М. Ю, Уокер Дж. Р. И. и т.д.

В качестве информационной базы выпускной квалификационной работы была использована нормативная документация гостиницы «Патриот», бухгалтерская отчетность предприятия (Форма № 1 «Бухгалтерский баланс», Форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках»). Период исследования – 3 года.

Методологической базой исследования послужили методы экономического и статистического анализа, количественные и качественные методы, сравнительный и комплексный анализ, а так же методы классификации.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанного бизнес проекта для повышения эффективности деятельности гостиничного предприятия «Патриот».

Структура выпускной квалификационной работы последовательно решает все поставленные задачи. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников из 55 наименований и 11 приложений. Работа изложена на 74 страницах. Количество таблиц – 31, количество рисунков – 6.

## **1. Теоретические основы эффективности деятельности гостиничных предприятий**

### **1.1. Деятельность гостиничных предприятий, как вид экономической деятельности**

Экономическая деятельность – это все действия людей на различных уровнях хозяйствования, с целью удовлетворения потребностей общества с помощью производства и обмена необходимыми материальными благами и услугами. Экономическая деятельность имеет свои разновидности и проявляется во многих областях: промышленная, сельскохозяйственная, транспортная области, деятельность в области экспорта и импорта, деятельность лиц свободных профессий и т.д. [47, с. 100].

Одной из сфер приложения сил экономической деятельности является гостиничная индустрия. Экономическая сущность деятельности гостиничных предприятий проявляется в ее нематериальном характере. Это объясняется тем, что результатом деятельности любого средства размещения является предложение особого вида услуг, а не «готового продукта». Особенностью гостиничных услуг, во-первых, является то, что они производятся и реализуются только в ходе эксплуатации определенной материально-технической базы (здания, технического оборудования), а во-вторых, в гостиничной сфере одновременно сочетаются производство и потребление услуг, этот процесс называется - «предоставление услуг» [1, с. 90].

Основные услуги предоставляются гостиничным предприятием в несколько этапов: клиенту разъясняется информация о наборе услуг, происходит бронирование мест, далее следует реализация зарезервированных услуг, встреча постояльцев, непосредственное обслуживание во время пребывания в гостинице, и в завершении, проводы постояльцев. Все эти этапы взаимосвязаны и дополняют друг друга. Реализация каждого из них в отдельности и всех вместе показывает эффективность деятельности гостиничного предприятия и качество оказываемых им услуг [17, с. 31].

Конкуренция в сфере гостиничного бизнеса привела к тому, что основные услуги уходят на второй план, их место постепенно занимает широкий ассортимент дополнительных услуг [35, с. 130].

Все дополнительные услуги по принципу удовлетворения спроса подразделяются на такие категории, как:

- услуги, обеспечивающие комфортное проживание гостей в отеле (информационные, коммунально-бытовые, посреднические услуги по заказу билетов на развлекательные мероприятия и т.д.);
- услуги, обеспечивающие повышение уровня комфорта для постояльцев в номерах отеля (заказ еды в номер, установка оргтехники в номере: компьютер, факс, принтер и т.д.);
- услуги, предусматривающие удовлетворение индивидуальных, зачастую профессиональных, запросов постояльцев (услуги переводчиков и секретарей, пользование музыкальными инструментами и т.д.).

В нормативном документе ГОСТ Р 51185 – 2008 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования» дается следующий термин и соответствующее ему определение: средства размещения туристов – это любой объект, предназначенный для временного проживания туристов [2, с. 5].

Классификация средств размещения представлена на рисунке 1.1.

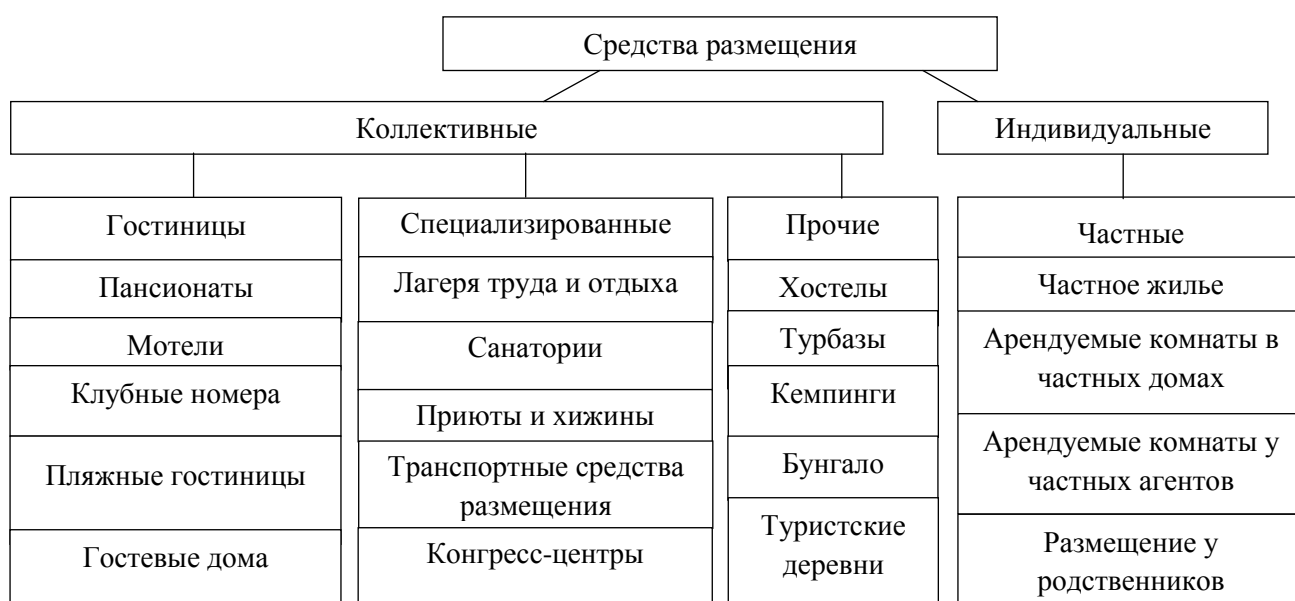


Рис. 1.1. Классификация средств размещения

Гостиница по праву является одним из самых распространенных коллективных средств размещения. Рассмотрим признаки, характеризующие гостиницу, как средство размещения:

- состоит из определенного минимума номеров, обладает единым руководством;
- предоставляет широкий спектр гостиничных услуг;
- в зависимости от оказываемых услуг и имеющегося оборудования, гостиницы сгруппированы в категории и классы [7, с.148].

Минимальный набор услуг, предоставляемый постояльцам коллективного средства размещения, включает в себя:

- прием постояльцев-круглосуточно;
- предоставление услуг по организации общественного питания, в соответствии с ГОСТ Р 50764-2009 «Услуги общественного питания. Общие требования», или обеспечение необходимых условий для самостоятельного приготовления пищи постояльцами;
- ежедневную уборку номера/жилой комнаты и санузла (кроме кемпингов, общежитий, лагерей труда и отдыха, стоянок и туристских приютов);
- смену постельного белья (не реже чем один раз в неделю и смену полотенец не реже чем один раз в три дня);
- предоставление необходимой туристской информации;
- хранение личных вещей постояльцев (багажа и ценностей);
- получение и отправка корреспонденции;
- при необходимости вызов скорой помощи и пользование аптечкой.

Существует множество классификационных признаков для гостиничных предприятий. Одним из таких общепринятых признаков является уровень комфорта, к пониманию которого в каждой стране подходят с разных сторон. Как критерий классификации, уровень комфорта складывается из следующих составляющих:

- общее состояние здания гостиницы, наличие удобных подъездных путей и обустроенной прилегающей территории;



- состояние номерного фонда гостиничного предприятия (соответствие площади номеров заявленной категории гостиницы, наличие необходимых коммунальных удобств в номерах, планировка номера и т.д.);
- санитарно-гигиеническое состояние мебели и предметов общего пользования;
- наличие на территории гостиницы предприятия питания, его оснащение и состояние;
- информационное обеспечение постояльцев в гостинице и техническое оснащение средства размещения;
- наличие предприятий, обеспечивающих предоставление ряда дополнительных услуг [46, с.236].

Соответствующий набор составляющих комфорта позволяет присвоить гостинице определенную категорию. В большинстве стран такая категория обозначается знаком звезды (от 1 до 5).

Ориентировочные характеристики гостиниц по международной классификации представлены в приложении 1.

Стандартная классификация гостиничных предприятий была предложена Всемирной туристической организацией. Специалисты ВТО предложили, в зависимости от вместимости номерного фонда гостиничного предприятия, разделить все гостиницы на:

- малые (имеют не более 100 номеров, одновременно могут предложить постояльцам до 150 мест);
- средние (имеют до 300 номеров, общей вместимостью 150-400 мест);
- большие (имеют более 300 номеров, одновременно могут предложить свыше 400 мест).

По функциональному назначению выделяют две категории гостиничных предприятий: транзитные и целевые.

Транзитные гостиницы предлагают свои услуги постояльцам во время их кратковременной остановки в определенном месте, например, гости-

ницы при аэропортах. Ежедневно через крупные аэропорты проходит большой поток людей, многие из которых ищут временный ночлег из-за пересадки на другой самолет в этом аэропорту или по причине прибытия / отправления очень ранним или поздним рейсом, поэтому, аэропортовые гостиницы, почти всегда, полностью заполнены постояльцами.

Целевые гостиницы подразделяются в зависимости от цели путешествия их постояльцев. К ним можно отнести: гостиницы, обслуживающие деловых людей, или гостиницы курортного назначения. Курортная гостиница, обычно, имеет от 100 до 500 номеров, отдалена от центра города, расположена в красивых и живописных местах, часто рядом имеется какой-либо водоем, ценовая категория – выше среднего, предлагается широкий спектр основных и дополнительных услуг, на территории есть детские и спортивные площадки, в инфраструктуре таких гостиниц должны быть помещения для оздоровления постояльцев, возможность организации диетического питания.

В зависимости от месторасположения выделяют:

- центральные гостиницы (расположены в центре города, удобны как для деловых людей, приезжающих по служебным делам, так и для туристов, желающих отдохнуть и развлечься, по своей категории могут быть экономичными и фешенебельными, такие гостиницы предлагают свои услуги, как на длительный период, так и на небольшой срок проживания);

- придорожные отели (данные отели носят название «мотели», располагаются на обочинах автотрасс и предназначены для туристов, путешествующих на автомобилях, номерной фонд мотеля, обычно, составляет от 150 до 400 номеров; для таких отелей характерен небольшой штат работников, а ценовая категория – ниже среднего, однако, номера оборудованы в современном стиле, имеют все необходимое для комфортного ночлега, особенностью является то, что услуги питания здесь не предоставляются).

Следующий критерий классификации – продолжительность пребывания. В зависимости от этого выделяют три группы гостиничных предприятий: гостиницы, работающие только 1 сезон, работающие 2 сезона или же

гостиницы с круглогодичной формой работы.

Так же существует типология гостиниц по ассортименту услуг и их ценовой категории:

- дешевые отели (предлагают ограниченный набор услуг, в инфраструктуре отеля предприятие питания может, как быть, так и нет);

- отель экономического класса (эконом-отель, зачастую, небольшого размера, номерной фонд которого, хорошо оборудован, обычно, составляет от 10 до 150 номеров, постояльцами, в основном, являются индивидуальные туристы или бизнесмены, отели такого типа располагается в пределах города, штат персонала – небольшой, услуги питания постояльцам не предлагаются, отсутствие питания, позволяет снизить стоимость проживания на 25-30%, в отличие от цен на место в номере отеля, предлагающего полный набор услуг, ценовая категория в эконом - отелях – от 35\$ до 55\$ за сутки);

- отели типа «апартаменты» (предназначены для длительного проживания, номерной фонд составляют полностью меблированные номера, в количестве от 100 до 400, основные постояльцы: туристы, пребывающие на длительный период времени и бизнесмены, ценовая категория изменяется в зависимости от предлагаемых условий размещения и сезона, апартаментные отели обычно имеют дополнительную площадь в виде кухни для приготовления пищи и хранения продуктов или гостиной для отдыха);

- отели класса «люкс» (в этих отелях есть все, чтобы гость чувствовал себя как дома и даже лучше, для отелей этого класса характерно наличие большого штата персонала, полностью оборудованные общественные помещения; номерной фонд – от 400 до 2000 номеров, оформленных в современном стиле и оснащенных качественной, дорогой мебелью, такой отель предлагает феенебельные условия проживания за высокую цену) [55, с. 9].

Обеспеченность питанием играет важную роль при разделении гостиниц на определенные категории. Исходя из этого можно выделить 4 группы:

- гостинцы, работающие по системе «ВВ» (предлагают своим постояльцам размещение и завтрак);

- гостиницы, работающие по системе «НВ» - полупансион (предлагают своим постояльцам размещение и 2-х разовое питание, гости могут выбрать либо завтрак и обед, либо завтрак и ужин);

- гостиницы, работающие по системе «ФВ» – полный пансион (обеспечивают размещение и организацию 3-х разового питания);

- средства размещения, работающие по системе «Все включено» (эта система подразумевает размещение и организацию 4-х разового питания, с включением разнообразных алкогольных напитков местного и иностранного производства) [23, с.107].

Отдельной категорией являются специализированные отели, оформленные определенным образом, к ним можно отнести:

- кемпинг (лагерь для туристов, путешествующих на автомобиле, оснащен палатками или маленькими летними домиками, расположен за чертой города);

- ботель (небольшая по размеру не плавающая гостиница на воде, может располагаться в специально оборудованном судне);

- флотель (плавающая на воде гостиница, представляющая собой соответствующим образом оборудованное плавательное средство, номерной фонд составляют комфортабельные каюты, для туристов организуется активный отдых, на территории флотеля имеется множество ресторанов и баров, готовых обслужить клиентов в любое время дня, бизнесменам предоставляются залы для переговоров, и конференц-залы);

- ротель (отель, расположенный в вагоне поезда, имеет одно или двухместные номера, оборудованные всем необходимым для того, чтобы в дневное время путешественники осматривали достопримечательности, а ночевали в своем номере).

Следует отметить, что во время своего становления, гостиничное хозяйство России столкнулось с рядом проблем. Рынок гостиничных услуг не был готов переходу на новый режим хозяйствования. В настоящее время сфера гостиничного бизнеса в России несовершенна и существует ряд весо-

мых причин отставания российских гостиничных предприятий от зарубежных, многие из них связаны с производством и предоставлением услуг. Отставание наметилось еще во времена СССР, когда резко сократилась заполняемость гостиниц. Высокий ее уровень (75%) обеспечивался путем размещения в гостиницах работников государственных предприятий, которым предоставляли номера по низким ценам. Вследствие либерализации цен заполняемость номерного фонда резко снизилась. Одной из причин отставания можно считать неэффективную организацию трудовой деятельности в гостинице. Например, из-за отсутствия совмещения или неправильного его применения, для уборки номеров могут задействовать слишком много горничных, ошибкой является и то, что во многих гостиницах каждая горничная закреплена за определенным этажом, без учета количества проживающих, поэтому на одну может быть чрезмерная нагрузка, а на другую ее может не быть совсем. Весомой причиной отставания можно назвать качество оказываемых услуг, которое страдает из-за устаревшей материально-технической базы многих гостиниц, неиспользования современных технологий в обслуживании и недостаточного масштаба номерного фонда. Следующей причиной, которую следует выделить, являются взаимоотношения между предприятиями в гостиничной индустрии. Для рынка гостиничных услуг характерен низкий уровень, как внутренней конкуренции, так и конкуренции со стороны зарубежных гостиничных цепей. Гостиничный сектор в России не совершенен и по причине низкого уровня доходов населения, а так же большой доли государственной собственности в этой отрасли [22, с. 8].

Однако, несмотря на ряд препятствий, гостиничная индустрия утвердила свои позиции среди других отраслей экономики, так как в период с 2000 по 2015 год среднегодовой показатель загрузки номерного фонда, среди гостиниц повышенной комфортности, повысился с 62 до 68,7%, что позволило увеличить доходность предприятий гостиничной индустрии. После подсчета расходов предприятия на выплату заработной платы, содержание материально-технической базы, уплату налогов, чистый доход гостиницы может со-

ставлять 15-30% от общего объема предоставленных гостиничных услуг. Нужно учесть то, что этот показатель будет значительно разниться в зависимости от конкретной категории того или иного отеля [38, с. 153].

По оценкам экспертов, гостиничная индустрия – это одна из самых выгодных сфер турбизнеса. Доля гостиничного бизнеса в туризме России представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1

## Доля гостиничного бизнеса в туризме России

Цены расходов	Расходы за визит, еуро	Расходы за день, еуро	Всего, млн. еуро	Доля, %
Предоплата (кроме турпакетов)	17	2,8	96,9	5,5
Услуги размещения	70	14,4	399	22,4
Услуги питания	63	12,4	359,1	20,2
Внешний транспорт	15	3	85,5	4,8
Местный транспорт	16	3,3	91,2	5,1
Покупка товаров в магазинах	109	21,2	621,3	34,9
Другие расходы	22	4,5	125,4	7,1
Всего	312	61,6	1778,4	100,0

Данные таблицы 1.1 показывают, что доля услуг размещения от всех доходов от сферы туризма составляет примерно 22,5%. Больше приходится только на покупку товаров туристами в магазинах (почти 35%).

Число предприятий гостиничного типа растет с каждым годом, следовательно увеличивается конкуренция, а потребители становятся все более привередливыми и разборчивыми в своих желаниях, их уже сложно удивить беспроводным Интернетом в каждом номере или услугами аниматоров. Поэтому положительный имидж, хорошая репутация и высокий уровень обслуживания еще не могут гарантировать гостиничному предприятию должного успеха.

Российская гостиничная индустрия является плохо развитой по мировым стандартам, но, несмотря на это, она растет быстрыми темпами. Пик развития пришелся на 2008 год, когда российские гостиничные сети открыли свои первые гостиницы за границей. Например, компания Heliopark Group, в

2008 г. открыла свой отель «Heliopark Bad Hotel Zum Hirsch» на территории бальнеологического курорта Баден-Баден (Германия). А в октябре этого же года сеть отелей «Азимут» открыла свои отели в Кельне и Мюнхене. По данным агентства Discovery Research Group, которое в 2014 году провело обширное исследование российского рынка гостиничных услуг, объём гостиничного рынка услуг в России превышает 3 млрд. долл. США. Около 50% от всего рынка приходится на Москву. В 2014 году номерной фонд гостиничных предприятий в России насчитывал 14 тыс. гостиничных номеров, соответствующих всем международным стандартам, 11 тыс. из которых, располагаются в гостиницах Москвы, 1, 5 тыс. – в Санкт-Петербурге, 1,5 тыс. номеров приходится на остальные города России. Затрудняет развитие гостиничной индустрии то, что российский гостиничный рынок во многих регионах нуждается в обновлении отелей (82% рынка - отели советского периода). Необходимы новые, современные отели, класса 3\*, которые будут технически оснащены и оформлены в соответствии с мировыми требованиями и стандартами [16, с.86].

Можно сделать вывод, что деятельность гостиничного предприятия заключается в предоставлении постояльцам ряда основных (размещение и питание) и комплекса дополнительных услуг, таких как предложение бассейна, залов для переговоров, прокат автомобиля, услуги прачечной, химчистки, парикмахерской и множества других. В зависимости от их оформления и комбинации в единый комплекс, складывается определенный тип гостиничного предприятия, отличающийся своей ценовой категорией и уровнем предоставляемого комфорта. Это может быть отель класса «люкс», гостиница «среднего» или «эконом» класса, гостиница «апартамент» и т.д. Несмотря на заметное отставание Российской сферы размещения от зарубежной, услуги, оказываемые в рамках гостиничного обслуживания, продолжают занимать центральное место в индустрии гостеприимства нашего государства. А социально-культурная направленность этих услуг повышает их роль в развитии отечественного туризма в целом.

## 1.2. Технологии организации деятельности гостиничного предприятия

Основной функцией гостиничного предприятия является предоставление жилья постояльцу для временного размещения, сроком не более двух месяцев (независимо от того, где прописан клиент) [50, с. 70].

Следует рассмотреть требования ГОСТ Р 51185 – 2008 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования». Услуги размещения, предлагаемые гостиничным предприятием, можно рассматривать с двух сторон. С одной стороны их сущность заключается в предоставлении гостиничного номера для временного проживания, а с другой стороны, постояльцу предлагаются услуги, оказываемые персоналом гостиничного предприятия: регистрация гостя ресепшенистом, уборка горничными номера и т.д.

Рассмотрим определенные правила предоставления услуг в гостинице:

- предприятия, предоставляющие постояльцам услуги, должны располагаться в доступном месте, желательно на первом этаже;
- информация о том, где и в какое время можно получить услуги должна быть размещена в доступном для гостей месте в номерах, вестибюлях и на этажах;
- при оказании услуг, персонал обязан быть вежливым, тактичным и максимально корректным [6, с. 46].

Основополагающим элементом гостиничной индустрии является сервис, который подразумевает под собой совокупность мероприятий для удовлетворения различных хозяйственно-бытовых потребностей постояльцев и обеспечения высокого уровня комфорта. Сервис в гостинице необходимо организовывать не только в зависимости от желаний гостя – по принципу спроса, гостиница должна обеспечить предложение новых и разнообразных услуг, а гость выбрать наиболее подходящие для него, в этом заключается принцип предложения.

В соответствии с «Правилами предоставления гостиничных услуг в РФ», которые были утверждены постановлением Правительства РФ от 25 ап-



реля 1997г., услуги нельзя навязывать потребителю, то есть исполнитель услуг не имеет права без согласия потребителя предоставлять никакие дополнительные услуги, стоимость которых не входит в стоимость проживания. Запрещено предоставлять какие-либо услуги при условии обязательного оказания других услуг. Если потребителю были предоставлены услуги, не предусмотренные договором, он может отказаться от их оплаты.

В гостиничном хозяйстве важным является не только количество оказываемых услуг, но и их качество. Качество услуг – это соответствие предлагаемых услуг определенным ожидаемым или же установленным стандартам. Оценить качество определенной услуги, можно определив степень удовлетворенности потребителя этой услуги, то есть соответствует ли полученный результат его ожиданиям. Критерием степени удовлетворенности потребителя является его желание вернуться в гостиницу еще раз и посоветовать ее услуги своим родственникам и друзьям.

Факторы, влияющие на качество обслуживания в гостинице:

- материально - техническая база гостиничного предприятия (оснащение комфортабельной мебелью и оборудованием, удобная планировка номеров и общественных помещений гостиницы, современное и исправное лифтовое хозяйство и т.д);
- профессионализм и компетентность персонала гостиницы (способность говорить с гостем «на одном языке», готовность быстро и культурно обслуживать постояльцев);
- технология обслуживания клиентов (процедура регистрации и расчета с постояльцами, способы и средства уборки номеров и т.д.).

Исследования показывают, что вначале гостиница может привлечь потенциального гостя хорошо спланированной рекламой, необычным дизайном или широким ассортиментом блюд в меню ресторана. Однако, если работа персонала была непрофессиональной, а номера не были оснащены необходимой мебелью и оборудованием, то гость, вряд ли, посетит эту гостиницу во второй раз. Поэтому руководству гостиничного предприятия необходимо

управлять качеством обслуживания, уделять внимание обучению персонала и совершенствовать работу гостиницы на каждом участке ее деятельности.

Работа гостиничного предприятия – это непрерывное производство, так как современная гостиница должна предоставлять свои услуги 24 часа в сутки, 365 дней в году. С целью создания необходимых комфортных условий для проживания постояльцев, в каждой гостинице используются определенные технологии организации деятельности. Технологический процесс обслуживания гостя охватывает период времени от момента, когда потенциальный клиент связывается с гостиницей, желая получить временное размещение, и до оплаты им гостиничного счета [28, с. 156].

Технологический процесс обслуживания постояльцев в гостинице, независимо от ее категории, включает следующие этапы:

- предварительный заказ номера в гостинице (бронирование);
- встреча, регистрация и размещение постояльца;
- непосредственное предоставление услуг проживания и питания;
- предоставление ряда дополнительных услуг;
- окончательный расчет и оформление выезда постояльца [34, с. 47].

Характеристика этапов технологического процесса обслуживания представлена в приложении 2.

Для осуществления данного технологического процесса в гостиничных предприятиях функционируют определенные структурные подразделения (отделы или службы).

Основные службы, имеющиеся в любой гостинице:

- служба приема и размещения;
- служба эксплуатации номерного фонда;
- служба общественного питания;
- различные вспомогательные и дополнительные службы;
- административная служба;
- коммерческая служба;
- инженерная служба [5, с. 105].

Служба приема и размещения – подразделение в гостинице, занимающееся приемом и регистрацией постояльцев, их размещением в номерах. Данная служба возглавляется менеджером по размещению – ответственное лицо в гостиничном предприятии, в обязанности, которого входит непосредственное руководство бюро регистрации, бюро обслуживания и службой бронирования. В его подчинении находятся: портье, гардеробщики, швейцары, кладовщики камер хранения и администраторы.

По функциональному назначению наиболее значимым подразделением службы приема и размещения является отдел бронирования. Бронирование – предварительный заказ мест и номеров в гостинице. Именно с этого начинается технологический процесс обслуживания постояльцев. Кроме прямых обязанностей по сбору заявок на размещение, менеджеры отдела бронирования вместе со службой маркетинга должны изучать план мероприятий, которые будут проходить в данном регионе, анализировать загрузку номерного фонда за прошедший период, прогнозировать спрос на места и тем самым планировать деятельность всего гостиничного комплекса.

Технология организации деятельности гостиничного предприятия предусматривает телефонное и компьютерное бронирование.

При телефонном способе бронирования снимать трубку должен компетентный сотрудник, владеющий информацией о загрузке гостиницы. В отелях, принимающих заявки на размещение по телефону, разработаны специальные бланки. В них менеджер делает лишь отметки в нужных графах, а не заполняет полностью заявку. При телефонном бронировании необходимо подтверждение в письменном виде.

Компьютерное бронирование может осуществляться через автоматизированную сеть, объединяющую отели одной цепи или независимые гостиницы. Преимуществом такого способа бронирования является то, что заявка может быть переадресована в любую гостиницу этой цепи, даже если она находится в другом городе. Так же отель может иметь собственную Интернет-страницу или являться членом одной из систем Интернет-бронирования

(Nota Bene, Академсервис, WEB International). Бронирование через такую систему происходит следующим образом: клиент заходит на web-сайт системы, знакомится с правилами бронирования, выбирает гостиницу, заполняет указанные информационные поля и отправляет заказ в систему по e-mail.

Система обрабатывает заказ и отправляет клиенту подтверждение с условиями внесения предоплаты, клиент заносится в лист ожидания. После получения предоплаты, клиент информируется об окончательном подтверждении брони. Копия брони отправляется в гостиницу, где заносится в соответствующий график загрузки [18, с.6].

Размер оплаты за бронь устанавливает администрация гостиницы. Обычно для индивидуальных туристов она составляет – 50% от стоимости номера, а для туристских групп – 25-35% от тарифа номера.

Следующая часть технологического процесса обслуживания в гостинице – встреча, регистрация и размещение постояльца. Эти действия так же выполняют сотрудники службы приема и размещения.

В гостиницах высокого класса разработаны свои технологии встречи и приема постояльцев. Первый вариант предусматривает встречу гостя в аэропорту или на вокзале (на дальних подступах). Второй вариант – когда гостя встречают на входе или в вестибюле гостиницы (на ближних подступах). Встреча гостя на дальних подступах позволяет еще до прибытия в гостиницу познакомиться с ним, спланировать программу обслуживания, дать необходимое представление о гостинице и предлагаемых услугах. О такой встрече договариваются заранее, на этапе бронирования. В гостиницах категории 4-5\* гостей встречает швейцар. В небольших гостиницах, категории 2-3\*, гость самостоятельно подходит к стойке регистрации, где его приветствует администратор. Существует негласное правило, в соответствии с которым, администратор должен стоять за стойкой, а не сидеть. Так он показывает свое уважение к гостю. Если клиент приезжает в гостиницу не первый раз, то администратору желательно обратиться к нему по имени. Это произведет положительное впечатление [41, с.106].

В зависимости от категории гостиницы, процесс регистрации может различаться по времени и качеству обслуживания, но информация о постояльце везде одинаковая. На процедуру регистрации гостей без предварительного бронирования номера отводится больше времени, чем на обслуживание постояльца, прибывшего с бронью, обычно она занимает до 5 минут.

Последовательность регистрации гостя:

- оформление необходимых документов;
- согласование с гостем месторасположения номера и его категории;
- согласование предоставляемого набора услуг;
- согласование срока проживания;
- взимание оплаты за проживание;
- выдача карточки постояльца и ключа от номера [11, с.101].

Документы на заселение постояльца оформляются согласно «Правилам предоставления гостиничных услуг в РФ». Исполнитель гостиничных услуг обязан заключить с потребителем договор на предоставление услуг. Потребитель предоставляет паспорт или иной документ, подтверждающий его личность. Далее гость заполняет регистрационную анкету, где указывается адрес постоянного места жительства, способ оплаты (наличный, безналичный, чек) и т.д. После заполнения анкеты, гость обязательно подписывает ее, тем самым заключая с гостиницей договор, и подтверждая выбранный вид размещения, продолжительность проживания и стоимость номера. После того, как администратор проверил правильность заполнения анкеты, он вписывает в нее номер комнаты постояльца, дату, время прибытия и ставит свою подпись. Следующий шаг в оформлении документации на заселение – выдача разрешения на поселение (документ, подтверждающий право на занятие номера или места в номере). Завершается регистрация выписыванием счета за проживание. Счет включает в себя: тариф номера, умноженный на число суток проживания, стоимость брони (при ее наличии), различные гостиничные сборы и стоимость дополнительных услуг, которые гость заказывает при регистрации. Администратор выдает постояльцу визитную карту – документ

на право входа в гостиницу и ключ от номера. Коридорный провожают гостя до номера, и помогает донести багаж [3, с.9].

Следующим этапом в процессе обслуживания гостя, после проведения процедуры регистрации, является предоставление услуг проживания и питания. Обеспечение высокого уровня оказания данных услуг возлагается на такие службы гостиницы, как служба эксплуатации номерного фонда и служба общественного питания.

Служба эксплуатации номерного фонда возглавляется менеджером службы управления номерного фонда – это ответственное лицо гостиницы, в его прямые обязанности входит руководство группой по техническому обслуживанию и ремонту номеров, уборщицами, горничными, уборщицами, консьержками и другими сотрудниками службы.

Обязанности сотрудников службы эксплуатации номерного фонда:

- подготовка номеров к заселению постояльцев;
- поддержание на должном уровне санитарно-гигиенического состояния номеров;
- обслуживание постояльцев в номерах;
- оказание бытовых услуг постояльцам;
- ремонт и техническое обслуживание номерного фонда и вспомогательных помещений и т.д.

По функциональному признаку наиболее значимым подразделением службы эксплуатации номерного фонда является служба горничных. Это подразделение ответственно за уборку номеров и вспомогательных помещений, в которых соответственно осуществляется прием и обслуживание гостей. С целью поддержания чистоты и порядка в жилых помещениях горничными производится уборка, которая бывает трех видов: ежедневная, после выезда постояльца и генеральная. Ежедневная уборка осуществляется в виде текущей и промежуточной уборки номера.

Последовательность уборки номеров гостиницы:

- уборка зарезервированных номеров;

- уборка только что освободившихся номеров;
- уборка номеров, занятых постояльцами.

Уборку необходимо проводить либо с разрешения проживающего, либо при его отсутствии в номере. Уборка комнат в гостинице происходит в следующей последовательности: спальня, гостиная, санитарный узел.

Так же горничная обязана проверить, все ли оборудование номера находится в целости и сохранности. В случае нахождения неисправности, немедленно сообщить группе по техническому обслуживанию и ремонту номерного фонда [24, с.130].

Служба общественного питания руководит такими инфраструктурными подразделениями гостиницы, как: бары, кафе, рестораны, кухня. Эта служба занимается организацией и обслуживанием презентаций, банкетов.

Руководитель службы общественного питания обязан:

- составлять меню;
- поставлять необходимые продукты питания;
- осуществлять контроль за качеством готовой продукции;
- закрепить за каждым сотрудником службы свой участок работы.

Во многих гостиницах имеется свой ресторан, где питание гостей организуется согласно меню. Независимо от того, к какому типу относится данное предприятие питания, меню будет составлять основу ресторанной концепции. Большое значение для работы ресторана имеет профессионализм и компетентность официантов и метрдотелей, которые находятся в прямом контакте с клиентами. Обслуживание на базе буфета или бара, в большинстве случаев, заключается в обеспечении постояльцев различными спиртными напитками. Бар может сразу готовить напитки и для их реализации в ресторане (такой бар называют сервисным) [25, с.35].

Кухня – центр производства продукции. Заказы на кухню поступают от официантов либо из ресторана, либо из банкетного зала, который работает по предварительному заказу. Основной обязанностью руководителя этого подразделения является контроль за ценой и качеством готовой продукции. Пер-

востепенным лицом, рассматриваемого сектора службы общественного питания, является шеф-повар, он отвечает за производство питания в гостинице. Этот сотрудник должен иметь специальное образование и квалификацию профессионального повара.

Предоставление ряда дополнительных услуг – немаловажный этап в процессе обслуживания постояльца гостиницы. Для этого в гостинице функционируют вспомогательные и дополнительные службы. Они оказывают свои услуги за дополнительную плату и отвечают за предоставление постояльцам прачечных, множительных, складских и иных услуг. В состав рассматриваемых служб могут водить: парикмахерская, солярий, спортзал, бассейн, и другие инфраструктурные подразделения.

Эффективность деятельности гостиничного предприятия во многом определена организацией работы таких служб, как: административная, коммерческая и инженерная службы.

Административная служба в гостинице отвечает за решение финансовых вопросов и работу с кадрами. Эта служба имеет первостепенное значение, так как она несет ответственность и управляет всеми службами гостиничного предприятия, обеспечивает необходимые условия труда для персонала гостиницы, осуществляет контроль за соблюдением правил техники безопасности, противопожарной и экологической безопасности.

В состав службы администрации входит:

- финансовая служба;
- кадровая служба;
- отдел противопожарной безопасности;
- отдел по технике безопасности;
- секретариат.

Финансовая служба ведет учет расходов и доходов гостиничного предприятия, занимается начислением заработной платы персонала гостиницы, и даже ведет учет получаемых отдельными работниками чаевых. Кадровая служба решает вопросы подбора, расстановки и обучения кадров, занимается



ведением личных дел всех сотрудников гостиничного комплекса. Секретариат решает вопросы информационного характера, работает с документацией, обеспечивающей функционирование гостиничного предприятия.

Коммерческая служба гостиницы анализирует результаты финансовой и хозяйственной деятельности гостиницы, на их основе составляет оперативные и стратегические планы работы. В обязанности сотрудников коммерческой службы входит налаживание контактов с организаторами развлекательных и деловых (конгрессных) мероприятий, выяснение потребностей и запросов отдельных групп клиентов и т.д. [43, с. 202].

Сотрудники инженерной службы гостиницы отвечают за нормальное функционирование систем теплоснабжения, кондиционирования, телевидения, связи и т.д.

К инженерной службе гостиницы относится:

- главный инженер, возглавляющий службу;
- служба текущего ремонта;
- служба благоустройства территории;
- служба связи.

Завершающим этапом процесса обслуживания постояльца является окончательный расчет и оформление выезда гостя. Эти обязанности возлагаются на сотрудников службы приема и размещения.

Согласно «Правилам предоставления гостиничных услуг в РФ» в гостиницах установлен единый расчетный час – 12:00 по местному времени. Расчет оплаты за проживание начинают считать с 12:00 даты заезда гостя (независимо от фактического часа заезда). При задержке выезда не более чем на шесть часов после расчетного часа (с 12.00 до 17.59) взимается почасовая оплата, при задержке выезда в период с 18.00 до 23.59 взимается оплата за половину суток, а при задержке выезда гостем более чем на двенадцать часов, оплата будет взиматься за полные сутки [3, с.27].

В гостиницах используют три способа расчета: наличный, безналичный и расчет чеками. По данным мировых исследований, постояльцы зарубежных

гостиниц, в основном, предпочитают безналичный расчет с помощью кредитных карт, второе место отводится оплате чеками и третье – расчету наличными. В России, наоборот, гости привыкли расплачиваться наличными средствами или переводить оплату на расчетный счет гостиницы.

Одной из важнейших составляющих при организации деятельности гостиничного предприятия является подбор и обучение персонала. В гостиничном хозяйстве требования к персоналу и правила его подготовки устанавливаются государственным стандартом. Персонально подготовленным должно быть не только руководство гостиницы, но и весь обслуживающий персонал. Степень подготовки персонала должна соответствовать уровню предлагаемых гостиницей услуг.

Особые требования в гостиничном хозяйстве предъявляются к знанию сотрудниками иностранных языков. В 1\* или 2\* гостиницах сотрудники службы приема и размещения должны знать хотя бы один язык международного общения или наиболее используемый в данном регионе. В гостиницах 3\* весь персонал, вступающий в прямой контакт с проживающими, должен владеть минимум двумя языками международного общения. Для гостиниц категории 4 \* предъявляются такие же требования, но владение языком должно быть более совершенно. В гостиницах 5\* весь персонал обязан знать минимум три иностранных языка международного общения [30, с.170].

Персонал гостиниц всех категорий обязан:

- периодически проходить медицинский осмотр (с получением соответствующего сертификата);
- обеспечить должную атмосферу гостеприимства, внимательно и доброжелательно относиться к постояльцам;
- персонал, вступающий в непосредственный контакт с постояльцами, должен содержать форменную одежду (с личным именным значком) в чистоте и порядке.
- с целью повышения или подтверждения имеющейся квалификации, обслуживающий, технический и управленческий персонал гостиницы, каж-

дые пять лет обязан проходить перееаттестацию.

Требования, предъявляемые к персоналу предприятий питания, расположенных на территории гостиничного комплекса:

- повара, метрдотели и официанты принимаются на работу только после прохождения специального конкурса, включающего в себя ряд квалификационных испытаний и тестирований;
- официанты, метрдотели и бармены обязаны знать минимум один иностранный язык международного общения;
- персонал предприятия питания обязан проходить профессиональную переподготовку каждые три года, посещая курсы повышения квалификации;
- персонал предприятия питания обязан иметь специальную униформу и обувь, установленного, данным предприятием, образца. Форменная одежда должна быть чистой, качественной и без видимых повреждений. На униформе персонала, обслуживающего постояльцев, должен быть личный бейдж с должностью, фамилией, именем и эмблемой предприятия.

Персонал гостиницы должен быть максимально внимателен и вежлив с постояльцами. К нему предъявляются высокие требования, невыполнение которых может неблагоприятно отразиться на престиже всего отеля

Вышесказанное позволяет сделать вывод, что для организации технологического процесса обслуживания постояльцев, необходима согласованность в действиях сотрудников всех функциональных служб гостиницы. Успешное функционирование гостиничного предприятия, в условиях рыночной экономики, требует от его руководства постоянного совершенствования деятельности, на основе внедрения достижений НТП, использования эффективных форм управления и расширения спектра оказываемых услуг. Даже фешенебельные гостиницы, принадлежащие к конкретной гостиничной цепи и занимающие лидирующие позиции на рынке, в основном, имеют стандартный набор оказываемых услуг. Такие «одинаковые» отели уже не удовлетворяют запросы современных туристов, нужно чем-то выделяться, с креативом подходить к своей работе.

### **1.3. Основные показатели и критерии оценки эффективности деятельности гостиничных предприятий**

Из-за многообразия форм и методов хозяйствования нельзя выделить общий показатель, адекватно отражающий эффективность деятельности некоего предприятия. Показатель – это признак, характеризующий одну из сторон рассматриваемого действия, явления, дающий их количественную и качественную оценку, степень выполнения определенной задачи.

Эффективность – обширное понятие, показывающее результативность функционирования управляемой и управляющей систем предприятия. Эффективность показывает, в какой степени управляющим органом были реализованы поставленные цели, и достигнуты запланированные результаты.

Все показатели эффективности делятся на две группы:

1) общие показатели:

- абсолютные (совокупность показателей прибыли);
- относительные (совокупность показателей рентабельности относительно средних значений, значений прошлого периода, показателей других предприятий т.д);

2) частные показатели (относятся к группе относительных):

- показатели использования производственной мощности;
- показатели эффективности основного капитала: фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность;
- показатели эффективности оборотного капитала: оборачиваемость, длительность одного оборота;
- показатели эффективности трудовых ресурсов: выработка, трудоемкость [19, с. 300].

Оценить эффективность деятельности гостиничного предприятия довольно сложно, потому что существует большое количество показателей и критериев такой оценки, они учитывают различные факторы, влияющие на эффективность. Проблема использования показателей эффективности состо-

ит в том, что ни один из них не является универсальным, позволяющим однозначно сделать вывод об успехе или неудаче в гостиничной сфере. Именно поэтому на практике всегда используют систему показателей, связанных между собой и оценивающих различные стороны деятельности гостиничного предприятия [39, с. 37].

Обобщенная система показателей эффективности деятельности гостиничного предприятия представлена на рисунке 1.2.

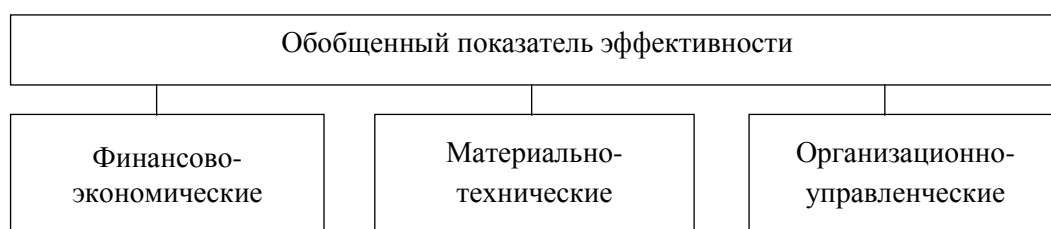


Рис. 1.2. Обобщенная система показателей эффективности деятельности гостиничного предприятия

Лица, занятые в гостиничной индустрии ставят перед собой множество целей, доминирующей из которых является получение наибольшей прибыли. Поэтому основополагающими показателями эффективности деятельности гостиничного предприятия являются финансово-экономические показатели. Выбор этих показателей для оценки деятельности может быть обусловлен типом предприятия, видом и областью его деятельности, характером финансовой отчетности и, что немало важно, профессионализмом и компетентностью менеджеров и аналитиков [20, с. 120].

Абсолютные финансово-экономические показатели деятельности гостиничного предприятия:

- 1) чистая прибыль;
- 2) чистые активы;
- 3) собственный капитал, уменьшенный на величину затрат;
- 4) собственные оборотные средства [53, с. 108].

Структура расходов и доходов определяет экономическую деятельность гостиничного предприятия в целом. Доход гостиницы обусловлен

загрузкой номерного фонда и ценами на оказываемые основные и дополнительные услуги. В таблице 1.2. представлена среднестатистическая доходность различных видов гостиничных услуг для гостиниц 3\* .

Таблица 1.2

Среднестатистическая доходность различных видов гостиничных  
услуг для гостиницы 3\*

Вид гостиничной услуги	Процент доходности (к суммарному доходу от всех видов гостиничных услуг)
Услуги размещения	56%
Услуги предприятий питания	24%
Услуги, оказываемые развлекательными предприятиями	12%
Дополнительные услуги (кроме телефона)	5%
Телефонные услуги	1,5%
Сдача помещений в аренду	1,5%

Анализ таблицы 1.2 позволяет сделать вывод о том, что основа гостиничных услуг – это услуги размещения, на их долю приходится 56%. На втором месте располагаются услуги предприятий питания, они имеют удельный вес 24%, весомый процент занимают услуги, оказываемые развлекательными предприятиями – 12%, а вот на дополнительные услуги, телефонные услуги и сдачу помещений в аренду приходится всего 5% и 1,5%.

Деятельность гостиничного предприятия зависит от различных внешних факторов (экономическая и политическая ситуация, сезонность), поэтому для обеспечения грамотного ее планирования большое значение имеет учет затрат. Расходы гостиничного комплекса подразделяются на прямые и косвенные. К прямым (эксплуатационным) расходам можно отнести: оплату труда сотрудников, коммунальные расходы на содержание номерного фонда, амортизационные отчисления на основные средства предприятия гостиничного хозяйства и т.д. К косвенным (административным) расходам можно отнести: затраты на рекламные мероприятия и аренду необходимых помещений, различные страховые выплаты и т.д. Структура затрат гостиничного предприятия представлена в таблице 1.3.

## Структура затрат гостиничного предприятия

Вид затрат	Процент затрат (к суммарным затратам гостиничного предприятия)
Затраты на выплату заработной платы сотрудникам	35%
Затраты на содержание номеров	15%
Затраты на организацию питания постояльцев	10%
Затраты на энергоносители	6%
Административные затраты	6%
Амортизационные затраты	5%
Затраты на содержание технического оборудования	5%
Затраты на рекламу	4%
Затраты на выплату кредитных процентов (в случае наличия)	4%
Затраты на аренду помещений	2%
Затраты на страховые выплаты	2%

Анализ таблицы 1.3 позволяет сделать вывод о том, что основную долю затрат составляют затраты на выплату заработной платы, на них приходится 35% от общей суммы издержек. Вторая по значимости статья – содержание номеров, занимает 15% от общего объема расходов гостиничного предприятия. И третье место – затраты на организацию питания постояльцев – 10%.

После расчета абсолютных показателей, определяются их динамические изменения (относительные показатели), путем сравнения абсолютных значений со значениями предыдущих периодов (этого же гостиничного предприятия) или с показателями других гостиниц отрасли. Например, чтобы определить динамику финансового состояния гостиничного предприятия проводится анализ финансово-экономических показателей за последние три года и в сравнении со среднеотраслевыми показателями гостиничного бизнеса. Если будут выявлены значительные отклонения, то это может стать основанием для более глубокого анализа и принятия последующего управленческого решения [10, с. 220].

Одним из часто используемых относительных показателей финансово-экономической деятельности является показатель рентабельности. Чтобы определить уровень эффективности деятельности гостиничного предприятия,

используя этот показатель, необходимо полученную предприятием прибыль сопоставить с соответствующими издержками (затратами).

Виды прибыли в гостиничном хозяйстве, в зависимости от вида деятельности:

- прибыль от эксплуатации номерного фонда;
- прибыль, от деятельности предприятий питания гостиницы;
- прибыль от реализации дополнительных услуг;
- прибыль от реализации имущества гостиницы;
- прибыль от участия гостиницы в деятельности других организаций;
- прибыль от проведения внереализационных мероприятий [27, с. 76].

Прибыль как экономическая категория является целевым ориентиром деятельности гостиничного предприятия. Она выступает в виде источника развития предприятия и финансирования его деятельности.

Затраты предприятия можно рассматривать как:

- текущие издержки (себестоимость товаров, работ и услуг);
- авансированный капитал, необходимый для обеспечения финансово-хозяйственной и производственной деятельности предприятия.

Расчет эффективности деятельности гостиничного предприятия, с учетом прибыли представлен в формуле (1):

$$\text{ЭУ}_2 = \text{ПБ}_1 / \text{РУ}_1, \quad (1)$$

где  $\text{ПБ}_1$  – балансовая прибыль гостиницы (без учета выплаты налогов) за текущий год, руб;

$\text{РУ}_1$  – среднегодовая численность управленческого персонала в текущем году, чел.

Чем выше в этой формуле величина  $\text{ЭУ}_2$  тем более эффективна деятельность гостиничного предприятия [12, с. 144].

Для оценки эффективности работы гостиничного предприятия необходимо так же использовать показатели материально-технической и организационно - управленческой деятельности.



Для эффективной работы, современный туристский комплекс должен располагать значительной материально-технической базой, обеспечивающей полносервисное и централизованное обслуживание постояльцев [29, с.259].

Во-первых, в состав материально-технической базы гостиницы входит сеть зданий и сооружений: жилые и административные помещения, здания предприятий питания и центров культурного обслуживания, спортивные и инженерные сооружения и т.д. К основным характеристикам зданий и сооружений отеля относят следующие показатели: вместимость, производительность, размеры, балансовая стоимость, степень износа, виды и сроки проведенных и планируемых ремонтов, затраты на эти ремонты и т.д.

Во-вторых, к материально-технической базе гостиницы относятся следующие инженерно-технические системы: водоснабжения, канализации, кондиционирования воздуха, лифтового хозяйства, централизованного пылеудаления, телевизионная система, сигнализация и т.д.[45, с.173].

В третьих, материально-техническая база гостиницы включает в себя инфраструктурные элементы, расположенные на прилегающей к гостинице территории: рекреационные площадки, бассейны, фонтаны, автостоянки, зеленые насаждения, декоративные скульптуры, наружное освещение и т.д.

Материально-техническое оснащение гостиничного комплекса требует к себе пристального внимания, так как от его состояния и полноты, напрямую зависит качество предоставляемых услуг и эффективность деятельности гостиничного предприятия [51, с.39].

Что касается организационно-управленческих показателей, то они включают управленческие, маркетинговые, социальные и кадровые показатели работы гостиничного предприятия.

Совокупность кадровых показателей эффективности выглядит следующим образом:

- среднесписочная численность работников гостиницы на конкретную дату и за конкретный период;

- удельный вес работников конкретной гостиничной службы в общей численности работников предприятия;
- удельный вес работников, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности работников гостиничного предприятия;
- средний стаж работы по специальности руководителей и служащих гостиничного предприятия;
- текучесть кадров по приему и увольнению работников и т.д.

Совокупность перечисленных показателей дает представление о количественном, качественном и структурном состоянии персонала гостиницы, необходимых для планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности деятельности гостиничного предприятия.

В организационно-управленческой деятельности гостиничного предприятия эффективность работы оценивается по степени достижения основных или производственных целей, при использовании имеющихся в гостинице ограниченных ресурсов. Главная задача для руководителя гостиницы – узнать, когда и при каких обстоятельствах его предприятие работает эффективно. При этом принципиальное значение имеет выбор основы для сравнения или определения уровня эффективности, которая принимается как нормативная. В качестве нормативного показателя могут использоваться показатели плана, показатели конкурентов, средние показатели по отрасли.

Эффективность, как показатель результативности деятельности, предполагает соотношение затрат с результатом. Согласно Д. Скотт Синку результативность можно рассматривать как производительность, как качество продукции, степень внедрения новшеств, прибыльность или как действенность (степень завершения запланированной работы).

Чтобы оценить показатель действенности используется три критерия:

- качество (соответствие оказываемых гостиницей услуг определенным требованиям и показателям качества);
- количество (необходимый для клиента объем гостиничных услуг);
- временные показатели (своевременность выполнения услуг).

Выбор необходимого комплексного набора критериев эффективности зависит от конкретных условий функционирования гостиничного комплекса.

Направления оценки функционирования гостиничного комплекса:

- по степени соответствия достигнутых результатов деятельности установленным целям;
- по степени соответствия процесса функционирования объективным установленным требованиям к его содержанию и результатам.

Таким образом, можно утверждать, что эффективность достаточно неопределенный и изменчивый критерий, который определяется размером прибыли, возможностью реконструкции и расширения гостиничного комплекса, конкурентоспособностью гостиницы, ее престижа в деловом мире и в глазах общественности. Положительные показатели деятельности позволяют получить предприятию соответствующий доход, необходимый для оплаты имеющихся кредитов, премирования персонала и получения прибыли, удовлетворяющей инвесторов. Оценка эффективности необходима для разработки планов, которые помогают определить насколько прогрессивна действующая организационная структура гостиничного комплекса и каким образом ее можно совершенствовать.

В настоящее время увеличение темпов и масштабов производства, повышение качества продукции уже недостаточны для получения конкурентного преимущества, поэтому многие гостиницы переходят на новые, прогрессивные методы организационного управления, позволяющие отслеживать изменения условий рынка гостиничных услуг и достигать желаемого конкурентного преимущества. Все вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время, деятельность гостиничных предприятий – перспективный вид экономической деятельности, развивающийся быстрыми темпами. Как в подотрасле туризма, в гостиничной индустрии заложен весомый потенциал, гостиничный бизнес может приносить постоянный доход в федеральный бюджет государства.

## **2. Анализ деятельности ООО «Патриот» и разработка мероприятий по повышению ее эффективности**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Полное наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Гостиница «Патриот».

Сокращенное наименование предприятия: ООО «Патриот».

Гостиница «Патриот» расположена недалеко от центра города, в тихом, озелененном месте, рядом находится парк.

Юридический адрес: г. Белгород, 2-ой карьерный переулок, д.10.

Основная цель деятельности ООО «Патриот» - получение прибыли за счет осуществления коммерческой, посреднической и производственной деятельности, в соответствии с действующим законодательством и Уставом предприятия, который можно увидеть в приложении 3.

Миссией гостиницы «Патриот» является постоянное предоставление гостям уютных и комфортабельных номеров для безопасного временного проживания, организация обслуживания, которое будет доступно широкому кругу потребителей с различными потребностями и достатком.

ООО «Патриот» осуществляет следующие виды деятельности:

- предоставление гостиничных услуг населению;
- обеспечение проживания участников различных соревнований среди школьников и студентов;
- предоставление временного проживания курсантам, обучающимся в Белгородской автомобильной школе и авиационно-спортивном клубе.

Гостиница «Патриот» была открыта в 1985 году. Она функционировала как общежитие для военнослужащих, а в 1999 году была преобразована в гостиницу. С момента строительства гостиницы проводился только косметический ремонт, здание ни разу не реконструировалось.

Организационно-правовая форма ООО «Гостиница «Патриот» – общество с ограниченной ответственностью. ООО «Патриот» является юридиче-

ским лицом, обладает правом собственности на закрепленное за ним обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Общество, от своего имени, может приобретать, исполнять обязанности, осуществлять имущественные и личные неимущественные права, а так же быть истцом и ответчиком в суде [26, с.194].

Общество создано одним учредителем - Региональным отделением Общероссийской общественно-государственной организации «Добровольное общество содействия армии, авиации и флоту России» Белгородской области. Реквизиты данной организации: ИНН 3123214022, ОГРН 1103100000904, свидетельство о государственной регистрации серия 31 № 001983815.

Основными источниками правового регулирования деятельности гостиницы являются: Конституция Российской Федерации, Гражданский Кодекс Российской Федерации и Федеральный закон Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью».

ООО «Патриот» имеет собственный банковский счет, деловые бланки с фирменным наименованием, эмблему. Обществом была изготовлена круглая печать, на которой размещаются: организационно-правовая форма (на внешнем круге), юридический адрес (на внутреннем круге), сокращенное наименование предприятия (в центре).

Номерной фонд гостиничного предприятия – 80 номеров категории «эконом» и «стандарт». Светлые и уютные номера предназначены для одноместного, двухместного, трехместного, пятиместного проживания, и даже для размещения 10 человек одновременно. В каждом номере имеются: холодильник, телевизор, бесплатный Интернет. Услуги питания постояльцам не предоставляются, но есть небольшой снэк-бар. ООО «Гостиница «Патриот» работает за наличный и безналичный расчет, с учетом НДС. В гостинице установлен единый расчетный час – 12:00 по местному времени. Средство размещения не взимает плату за предварительную бронь и проживание детей до 5 лет (без предоставления отдельного места). При проживании постояльца сроком не более суток плата взимается за полные сутки.

Основными потребителями услуг гостиницы являются жители г. Белгород и Белгородской области. Структура клиентской базы представлена на рисунке 2.1.

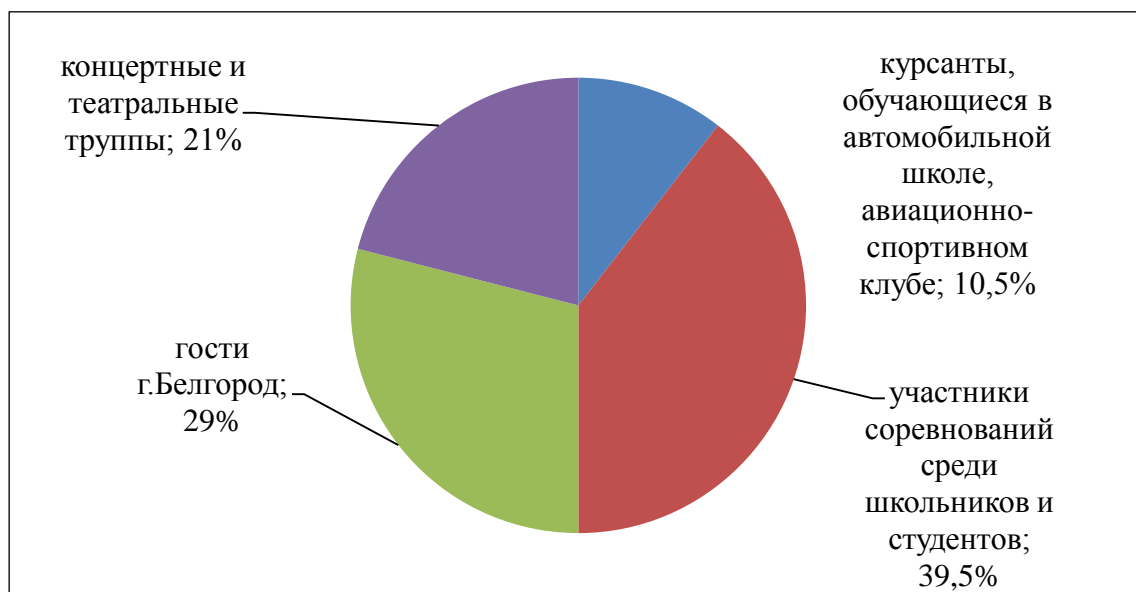


Рис. 2.1. Структура клиентской базы

Как видно из рисунка 2.1 основные потребители услуг гостиницы «Патриот» – участники соревнований среди школьников и студентов, на них приходится 39,5%, на втором месте располагаются гости города, они имеют удельный вес 29%, весомый процент занимают концертные и театральные труппы- 21%, на курсантов, обучающихся в автомобильной школе и авиационно-спортивном клубе приходится 10,5% от общего числа клиентов.

Гостиница «Патриот» предлагает следующий ассортимент услуг:

- круглосуточный прием и размещение постояльцев;
- снэк-бар, где можно непринужденно пообщаться с друзьями;
- бесплатная частная парковка;
- бесплатный Wi– Fi на территории всего отеля;
- предоставление необходимых электроприборов: чайник, фен, утюг.

Дополнительные услуги, предлагаемые гостиничным предприятием:

- трансфер от/до аэропорта;
- услуги прачечной;

- услуги по глажению одежды;
- пользование факсом, ксерокопирование документов.

Постояльцы отзываются о гостинице «Патриот», как о месте, где умеют встретить и обслужить: спортсменов, курсантов, индивидуальных туристов или туристические группы.

Гостиница «Патриот» имеет линейно-функциональную организационную структуру. Выбор данной организационной структуры обусловлен месторасположением гостиницы, ее назначением, спецификой гостей и многими другими факторами. Преимуществами данной организационной структуры являются: простота, конкретность заданий и исполнителей [4, с. 10]. Недостатками являются: высокие требования к квалификации руководителей и высокая загрузка руководителя. Организационная структура ООО «Гостиница «Патриот» представлена на рисунке 2.2.

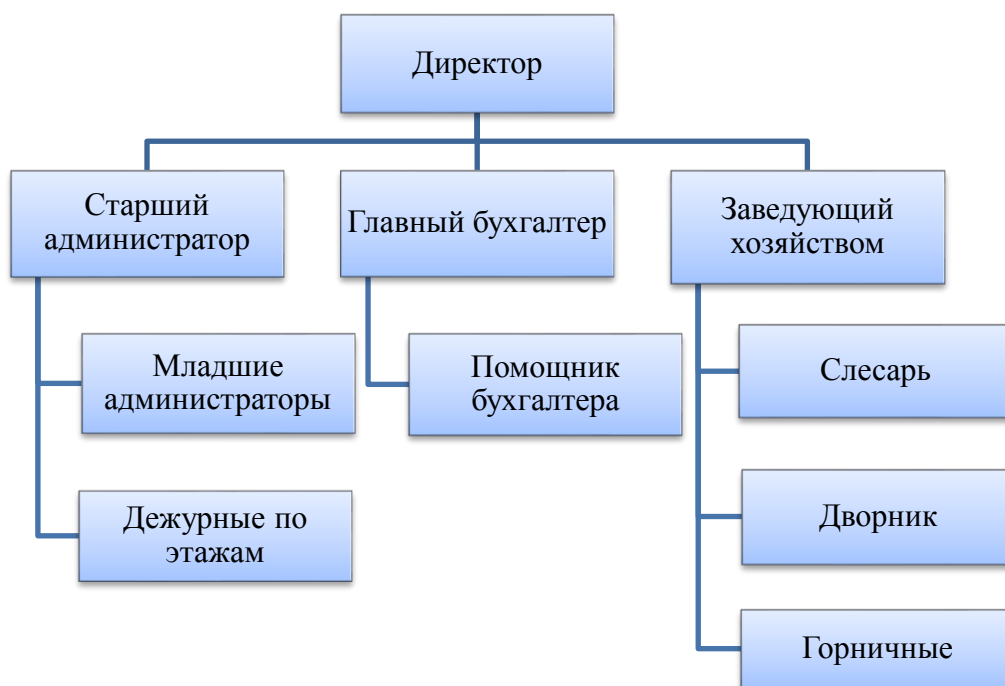


Рис. 2.2. Организационная структура ООО «Гостиница «Патриот»

Организационная структура предприятия состоит из 3 служб:

- служба приема и размещения;
- финансово-экономическая служба;

– инженерно-хозяйственная служба.

Сотрудники службы приема и размещения занимаются приемом постояльцев, прибывающих в гостиницу, их регистрацией и расселением по номерам, оказанием различного рода услуг. В гостинице «Патриот» эту службу возглавляет старший администратор, в его подчинении находятся 4 младших администратора и 4 дежурных по этажам.

Финансово-экономическая служба несет ответственность за своевременное составление бухгалтерской отчетности предприятия, занимается вводом в эксплуатацию и списывает материальные ценности, ведет учет денежных средств. В гостинице «Патриот» эту службу возглавляет главный бухгалтер. В его подчинении находится помощник главного бухгалтера.

Инженерно-хозяйственная служба отвечает за осуществление текущего ремонта номерного фонда гостиницы и установленного в нем оборудования, обеспечивает функционирование систем теплоснабжения, кондиционирования, телевидения и связи. Сотрудники этой службы так же несут ответственность за поддержание чистоты в номерах, коридорах, холлах и внутренних помещениях гостиничного предприятия. В гостинице «Патриот» эту службу возглавляет заведующий хозяйством. В его подчинении находятся: 1 слесарь, 1 дворник и 6 горничных [31, с.157].

Финансово-экономическое положение предприятия определяет уровень его конкурентоспособности и является важнейшим критерием деловой активности. Наиболее полную картину финансового состояния можно получить, осуществив горизонтальный (временный) и вертикальный (структурный) анализ бухгалтерского баланса гостиничного предприятия. Бухгалтерский баланс ООО «Патриот» представлен в приложениях 4,5,6. На его основе была рассмотрена динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности гостиницы за 2013-2015 года, она представлена в виде горизонтального анализа баланса в приложении 7.

Проведенный горизонтальный анализ баланса показывает, что внеоборотные активы (основные средства) были приобретены предприятием только



в 2015 году. Сумма оборотных активов предприятия в 2015 году по сравнению с 2013 незначительно уменьшилась (на 10,6 тыс. рублей – 0,6%). Это связано с заметным сокращением денежных средств в 2015 по отношению к 2014 году на 690,7 тыс. рублей. Касаясь статьи «Запасы» можно отметить рост за весь анализируемый период, с 2013 по 2015 год запасы предприятия увеличились в 3 раза. По статье «Дебиторская задолженность» на конец отчетного периода также наблюдается прирост на 381,3 тыс. рублей. По сравнению с 2013 годом. Статья пассива «Капитал и резервы» показывает, что капитал предприятия в 2015 году увеличился на 960,6 тыс. рублей по сравнению с 2013 годом. Это обусловлено приростом добавочного капитала за весь анализируемый период на 657,3 тыс. рублей ( в 3 раза). Значительный рост прослеживается по статье «нераспределенная прибыль», которая за период с 2013 по 2015 год возросла на 97,1%. Так же можно отметить, что краткосрочные обязательства предприятия увеличились на 212 тыс. рублей или 131,2% (или 212 тыс. рублей) по отношению к 2013 году. Это связано с ростом задолженности по налогам и сборам на 209,3 тыс. рублей по отношению к 2013 году. Необходимо уменьшать долю обязательств, так ее дальнейшее увеличение негативно скажется на финансовом состоянии.

Структура итоговых финансовых показателей и их сдвигов представлена в виде вертикального анализа баланса в приложении 8.

Результаты вертикального анализа баланса ООО «Патриот» показывают, что основная доля актива баланса (на 2015 год) принадлежит оборотным активам - 59%. Основные средства появились у предприятия только в 2015 году, поэтому в 2013 и 2014 годах оборотные активы составляли 100% всех активов. Минимальную долю оборотных активов составляют запасы - 5,7% на 2015 год. За рассматриваемый период они увеличились всего на 2,1%. Положительная динамика наблюдается по статье «дебиторской задолженность» – 36,3% в 2015 году, с 2013 года она уменьшилась на 2,6%. Постоянно менялась доля денежных средств предприятия. В 2013 году на них приходилось 58,4% от всего объема оборотных активов. В 2014 году – 76,6% (рост на

18,2%.) В 2015 году наблюдается резкий спад доли денежных средств до 17%. Это может свидетельствовать об улучшении ликвидности в ООО «Патриот» или, о недостаточно эффективном использовании этих средств. В структуре пассива баланса преобладают капитал и резервы, с начала периода их доля выросла на 8,8%. Этот рост произошел благодаря увеличению добавочного капитала с 17,2% в 2013 году до 33% в 2015 году в общем объеме пассивов. Меньшую долю в структуре пассива имеют краткосрочные обязательства, на конец 2015 года -30,9%. Данные обязательства являются кредиторской задолженностью предприятия, в ее составе преобладает доля задолженности перед поставщиками и подрядчиками и задолженность по налогам и сборам. Несмотря на это, доля задолженности, снизилась на 8,8%.

Характеризуя финансовое состояние предприятия необходимо определить уровень его финансовой устойчивости, для этого используются коэффициенты приведенные в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Патриот»  
за период с 2013 по 2015 гг.

Показатель	Год			Абсолютное отклонение			Относительное отклонение		
	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013
Коэффициент финансирования	1,52	1,67	2,23	0,15	0,56	0,71	109,8	133,5	146,7
Коэффициент финансовой независимости	0,60	0,62	0,69	0,02	0,07	0,09	103,3	111,2	115
Коэффициент финансовой зависимости	1,65	1,59	0,59	-0,06	-1	-1,06	96,3	37,1	35,7
Коэффициент финансовой устойчивости	0,60	0,62	0,69	0,02	0,07	0,09	103,3	111,2	115
Коэффициент финансового рычага	0,65	0,59	0,44	-0,06	-0,15	-0,21	90,7	74,5	67,9
Коэффициент маневренности собственного капитала	1	1	0,4	0	-0,6	-0,6	100,0	40,0	40,0

Коэффициент финансирования (отношение собственного капитала к заемным средствам) показывает, какая часть деятельности финансируется за

счет собственных средств, а какая – за счет заемных. ООО «Патриот» реализует принцип самофинансирования (так как показатель принимает значение больше 1 каждый год).

Коэффициент финансовой независимости (отношение собственного капитала к общей сумме капитала), показывает, насколько предприятие независимо от привлечения средств других организаций. Чем меньше значение коэффициента, тем менее устойчивое финансовое положение предприятия. Значение данного коэффициента должно составлять не менее 0,5, что и наблюдается по результатам анализа. За рассматриваемый период коэффициент независимости в ООО «Патриот» вырос на 0,09, то есть предприятие стабильно и все больше полагается на собственные источники финансирования.

Коэффициент финансовой зависимости (отношение общей суммы капитала к собственному капиталу). В 2015 году на предприятии величина этого коэффициента являлась оптимальной (0,59), с этого года ООО «Патриот» полностью финансируется за счет собственных источников средств.

Коэффициент финансовой устойчивости (отношение собственного капитала, долгосрочных кредитов и займов к балансу предприятия), показывает удельный вес тех источников финансирования, которые предприятие может использовать в своей деятельности длительное время. Если у предприятия отсутствуют долгосрочные заемные источники средств, то величина данного коэффициента будет совпадать с коэффициентом финансовой независимости, что и наблюдается в таблице.

Коэффициент финансового рычага (отношение заемных средств к собственному капиталу). Полученные расчеты показывают, что данный коэффициент за рассматриваемый период, имел тенденцию к снижению, в 2015 году был равен 0,44, что на 0,21 меньше, чем за аналогичный период в 2013 году. Рекомендуемым значением коэффициента финансового рычага является 1. Показатели ООО «Патриот» ниже нормы, что говорит об упущенной возможности использовать финансовый рычаг (повышение рентабельности собственного капитала за счет привлечения заемных средств).

Коэффициент маневренности собственного капитала (отношение разницы собственного капитала и внеоборотных активов к собственному капиталу), показывает какая часть собственных средств предприятия находится в мобильной форме. Оптимальное значение коэффициента маневренности составляет 0,2 - 0,5. В 2013 и 2014 году показатель равен 1, после приобретения в 2015 году внеоборотных активов значение коэффициента снижается на 0,6 и становится равным 0,4 [33, с. 48].

Оценивая финансовое положение гостиницы необходимо определить уровень ликвидности ее баланса. Ликвидность баланса – степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму равен сроку погашения этих обязательств. Анализ ликвидности баланса – сравнение активов, сгруппированных по степени их ликвидности (в порядке убывания) с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения (в порядке возрастания сроков) [37, с. 92].

Оценка ликвидности баланса гостиничного предприятия представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Группировка активов ООО «Патриот» по степени ликвидности и пассивов по срокам оплаты для анализа ликвидности баланса в 2013-2015 гг

Актив				Пассив			
Год	2013	2014	2015	Год	2013	2014	2015
А1 (наиболее ликвидные)	1001	1182,6	491,9	П1 (наиболее срочные обязательства)	680	577,4	892
А2 (быстро реализуемые)	667,3	281,7	1048,6	П2 (краткосрочные пассивы)	0	0	0
А3 (медленно реализуемые)	46,1	79,1	163,3	П3 (долгосрочные пассивы)	0	0	0
А4 (трудно реализуемые)	0	0	1183,2	П4 (постоянные пассивы)	1034,4	966	1995
Итого	1714,4	1543,4	2887	Итого	1714,4	1543,4	2887

Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняются неравенства, представленные в таблице 2.3.

## Условия абсолютной ликвидности баланса

Неравенства	2013	2014	2015
1. $A_1 \geq П_1$	$1001 > 680$	$1182,6 > 577,4$	$491,9 < 892$
2. $A_2 \geq П_2$	$667,3 > 0$	$281,7 > 0$	$1048,6 > 0$
3. $A_3 \geq П_3$	$46,1 > 0$	$79,1 > 0$	$163,3 > 0$
4. $A_4 \leq П_4$	$0 < 1034,4$	$0 < 966$	$1183,2 < 1995$

Данные таблицы показывают, что в 2013 и 2014 году все неравенства выполнены, баланс можно считать абсолютно ликвидным.

В 2015 году неравенство  $A_1 \geq П_1$  не выполнено. Это свидетельствует о неплатежеспособности предприятия на момент становления баланса. То есть у ООО «Патриот» не было достаточно средств для покрытия наиболее срочных обязательств. Выполнение неравенства  $A_2 \geq П_2$ , по каждому году рассматриваемого периода, показывает, что быстрореализуемые активы превышали краткосрочные пассивы и предприятие будет платежеспособным в будущем, в случае своевременного расчета с кредиторами. Выполнение неравенства  $A_3 \geq П_3$  свидетельствует о вероятности того, что в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж, предприятие может быть платежеспособным на период равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после составления бухгалтерского баланса. Так же можно заметить, что неравенство  $A_4 \leq П_4$  соблюдается по всем годам, это означает, что стоимость труднореализуемых активов меньше стоимости собственного капитала, следовательно его достаточно для пополнения оборотных средств [14, с.246].

Для оценки эффективности финансовой деятельности гостиницы недостаточно оценить полученную прибыль, поскольку многие гостиничные предприятия получают одинаковую прибыль, но имеют различные объемы выручки и затрат, используют разные ресурсы и т.д. Поэтому оценивая финансовое положение предприятия, используются показатели рентабельности. Анализ данных показателей в ООО «Гостиница «Патриот» представлен в таблице 2.4.

## Анализ показателей рентабельности

Показатель	2013	2014	2015	Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
				2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013
Рентабельность продукции	17,7	16,5	18,7	-1,2	2,2	1	93,2	113,3	105,6
Рентабельность продаж	15,1	14,2	15,7	-0,9	1,5	0,6	94	110,5	103,9
Рентабельность собственного капитала	20,2	0,15	0,35	-20,05	0,2	-19,85	0,7	233,3	1,7
Чистая рентабельность продаж	1,6	0,8	0,04	-0,8	-0,7	-1,56	0,75	5	2,5

Данные таблицы показывают, что рентабельность производства (отношение валовой прибыли к стоимости основных и оборотных средств) за период с 2013 по 2015 год снизилась на 55,7 что говорит о неэффективном использовании основных и оборотных средств. Рентабельность продукции (отношение прибыли от реализации к совокупной себестоимости) имеет следующие значения: 2013 г. –17,7, 2014 г. –16,5, 2015 г. – 18,7. За рассматриваемый период показатель увеличился на 1. Рентабельность продаж (отношение валовой прибыли к выручке от продаж) – сумма прибыли, которую предприятие получает с каждого рубля проданной продукции. В 2015 году на ООО «Патриот» данный показатель был равен 15,7, по сравнению с 2013 годом он увеличился на 0,6. Это свидетельствует о повышении конкурентоспособности продукции на рынке. Рентабельность собственного капитала (отношение чистой прибыли собственному капиталу), показывает эффективность использования собственных средств. По итогам 2013 года на ООО «Патриот» данный показатель равен 20,2, к 2015 году он снизился до 0,35, что говорит об оптимальном количестве средств собственного капитала у предприятия. Чистая рентабельность продаж (отношение чистой прибыли к выручке от реализации). Низкие показатели в 2014 (0,8) и в 2015 (0,04) году свидетельствуют о снижении чистой прибыли на предприятии по сравнению с 2013 годом.

## 2.2. Оценка эффективности деятельности предприятия

При характеристике деятельности гостиничного предприятия чаще всего используются показатели для анализа его финансового положения и показатели эффективности хозяйственной деятельности.

Проанализировать эффективность производственно-хозяйственной деятельности гостиничного комплекса можно путем оценки его материально-технических, организационно-управленческих и финансово-экономических ресурсов [15, с. 160].

Номерной фонд – основной элемент материально-технической базы отеля. В гостинице «Патриот» имеется 80 номеров «эконом» и «стандарт» класса. Одновременно она может принять 305 постояльцев. Стоимость номеров варьируется от 400 до 2000 руб. за сутки. Средняя стоимость номера - 1706 руб. за сутки. Прейскурант тарифов на места и номера в ООО «Патриот» представлен в приложении 9. Условия временного проживания в гостинице разнообразны, имеются уютные одноместные, двухместные, трехместные, пятиместные и многоместные номера для размещения 10 человек одновременно. Во всех номерах есть отдельное, для каждого постояльца, койкоместо, холодильник, телевизор, бесплатный Интернет. Структура номерного фонда представлена на рисунке 2.3.

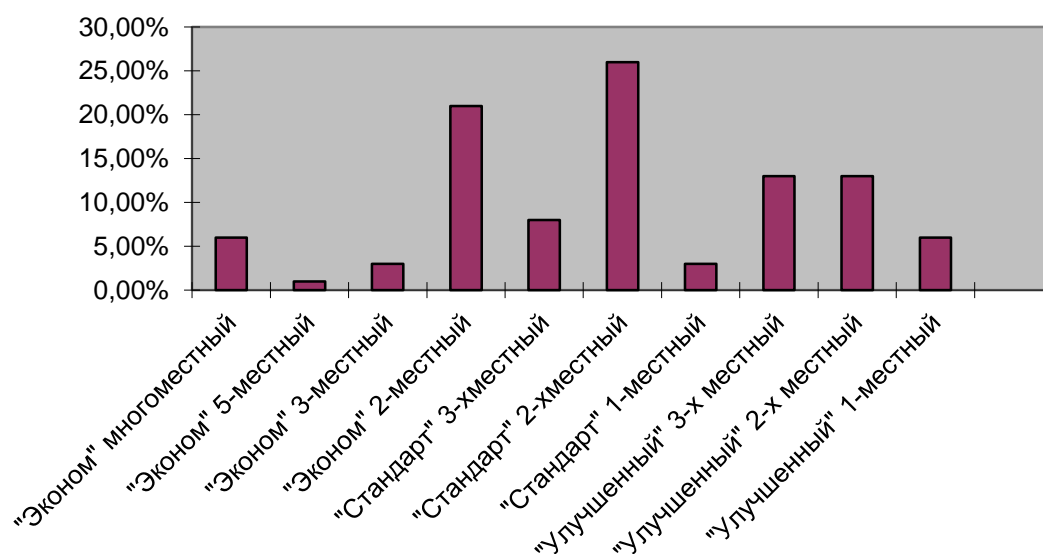


Рис. 2.3. Структура номерного фонда

Как показывает рисунок, основа номерного фонда – 2-х местные «стандарт» номера. На их долю приходится 26% от общего количества номеров. Вторая позиция – 2-х местные «эконом» номера (21%). На долю «Улучшенных» приходится 32% от всего номерного фонда, по 13% на 2-х местные и 3-х местные номера и 6% – 1-местные. Наименьший процент в общем объеме занимают «эконом» 3-х местный и «стандарт» 1-местный (по 3% соответственно), а так же 1 многоместный номер (1% от всего номерного фонда).

Эффективность производственно-хозяйственной деятельности гостиницы зависит от процента загрузки ее номерного фонда. На этот показатель влияет ряд факторов, например, месторасположение гостиницы, сезонность, качество и стоимость услуг и т.д. [42, с. 88].

Загруженность номерного фонда гостиницы «Патриот» представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5

## Загруженность номерного фонда в 2015 году

Тип номера/ Месяц	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Процент загрузки номерного фонда	25	26	30	33	24	34	33	32	23	40	47	19
В том числе:												
«Эконом» многоместный	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1,4	0
«Эконом» 5-и местный	2,5	0	0	0	0	2	3	0	0	4	8	0
«Эконом» 3-х местный	5	4	0	5	8	0	5	5	0	3	9	0
«Эконом» 2-х местный	5	3	4	5	4	3	3	2	2	4	2	3
«Стандарт» 3-х местный	0	0	3	2	0	0	3	1	0	4	4	1
«Стандарт» 2-х местный	10	9	15	17	9	19	19	14	15	20	16	10
«Стандарт» 1-местный	2,5	5,3	2	2	3	0	0	4,5	2,5	0	0	2,5
«Улучшенный» 3-х местный	0	0	4	0	0	3,3	0	2,2	0	1,2	0	0
«Улучшенный» 2-х местный	0	2	2	0	0	6,7	0	0	2,5	3,8	0	2,5
«Улучшенный» 1-местный	0	2,7	0	2	0	0	0	3,3	0	0	6,6	0

Таблица 2.5 показывает, что максимальная загруженность в гостинице приходится на октябрь и ноябрь – 40% и 47%, соответственно. Это объясняется тем, что именно в это время проходят соревнования по боксу среди



школьников. Также из данных таблицы видно, что самый востребованный тип номера среди постояльцев – «стандарт» 2-хместный, в течение всего года процент его заселяемости не опустился ниже 9%.

Одним из основных показателей, характеризующих эффективность деятельности гостиничного предприятия, является показатель «RevPAR». Он рассчитывается как произведение между загрузкой номерного фонда и средней ценой за номер в отеле за рассматриваемый период [9, с. 121].

Расчет данного показателя представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Расчет показателя RevPAR гостиницы «Патриот»

Наименование показателя	Года			Абсолютное отклонение			Относительное отклонение		
	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013
Количество номеров, ед.	80	80	80	0	0	0	100	100	100
Количество дней периода, дн.	365	365	365	0	0	0	100	100	100
Доступное количество мест в год, комнато/сутки	29200	29200	29200	0	0	0	100	100	100
Фактическая загрузка, %	28	30	31	2	1	3	107,1	103,3	110,7
Средняя цена номера, руб.	1706	1706	1706	0	0	0	100	100	100
RevPAR	477,6	511,8	528,8	34,2	17	51,2	107,1	103,3	110,7

Данные таблицы свидетельствуют о том, что показатель RevPAR в 2015 году увеличился на 10,7% по сравнению с 2013 годом, что говорит о повышении эффективности деятельности гостиничного предприятия. Это связано с увеличением процента загрузки номерного фонда, который в 2015 году составил 31%, что на 3% больше, чем в 2013 году.

Важная роль при анализе эффективности деятельности гостиницы принадлежит рассмотрению организационно-управленческих ресурсов, основу которых составляют трудовые ресурсы. В таблице 2.7 представлен штат работников ООО «Гостиница «Патриот».

Таблица 2.7

## Штат работников ООО «Гостиница «Патриот»

Наименование службы	Штатная единица	Количество
Руководитель	Директор	1
Инженерно-хозяйственная служба	Заведующий хозяйством	1
	Горничная	6
	Слесарь	1
	Дворник	1
Служба приема и размещения	Старший администратор	1
	Младший администратор	4
	Дежурный по этажам	4
Финансово-экономическая служба	Главный бухгалтер	1
	Помощник главного бухгалтера	1
Итого		21

Как показывает таблица, в гостинице функционирует 3 службы. Общая численность сотрудников на предприятии 21 человек. Штат сотрудников оптимален для выполнения поставленных задач.

Один из основных показателей плана по труду - фонд заработной платы (сумма вознаграждений, предоставленных работникам в соответствии с количеством и качеством их труда). Руководство гостиницы самостоятельно выбирает систему и формы оплаты труда, планирует сумму средств, выделяемых на заработную плату сотрудников. Фонд оплаты труда ООО «Патриот» представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8

## Фонд оплаты труда ООО «Гостиница «Патриот»

Должность	Количество сотрудников	Заработная плата 1 чел. в месяц	Сумма з/пл. в месяц	Отчисления во внебюджетные фонды	Фонд оплаты труда за год
1	2	3	4	5	6
Директор	1	35480	35480	10714	554328
Главный бухгалтер	1	30173	30173	9112	471420
Заведующий хозяйством	1	14350	14350	4333	224196
Помощник бухгалтера	1	19000	19000	5738	296856
Старший администратор	1	13590	13590	4104	212328

Продолжение табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
Младший администратор	4	12120	48480	14640	757440
Дежурный по этажам	4	11305	45220	13656	706512
Горничная	6	10991	65946	19915	1030332
Слесарь	1	11880	11880	3587	185604
Дворник	1	9550	9550	2884	149208
Всего:	21	-	293669	88683	4588224

Как видно из таблицы 2.8 фонд оплаты труда за год составляет 4588224 рублей. Средняя заработная плата сотрудников в ООО «Гостиница «Патриот» – 18207 рублей.

Полученная от гостиницы «Патриот», бухгалтерская отчетность (Форма № 1 «Бухгалтерский баланс» и Форма № 2 «Отчет о финансовых результатах») за период 2013-2015 гг., позволяет оценить финансово-экономические ресурсы предприятия. Необходимые расчеты сведены и представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Анализ показателей движения и состояния основных фондов ООО «Патриот»

Наименование показателей	Метод расчета	Значение показателя в 2015 году
Показатели движения		
Коэффициент поступления ввода (Квв)	$\frac{\text{Стоимость вновь поступивших ОС}}{\text{Стоимость ОС на конец отчетного года}}$	0,96
Коэффициент прироста (Кпр)	$\frac{\text{Сумма прироста ОС}}{\text{Стоимость ОС на начало отчетного года}}$	25,81
Показатель состояния		
Коэффициент износа (Ки)	$\frac{\text{Сумма износа}}{\text{Первоначальная стоимость наличных ОС}}$	0,12

Основные средства были приобретены гостиницей в 2015 году, соответственно, расчет показателей производился только на этот год. Оценка эффективности использования финансовых ресурсов заключается в анализе показателей отдачи и емкости. Для расчета данных показателей необходимо значение «среднегодовой стоимости основных средств». Формула для определения которой имеет следующий вид (2):

$$OC_{\text{сред}} = OC_{\text{нг}} + OC_{\text{введ}} * N1 / 12 - OC_{\text{выб}} * N2 / 12, \quad (2)$$

где  $OC_{\text{нг}}$  – стоимость основных средств на начало года, тыс.руб;

$OC_{\text{введ}}$  – стоимость основных средств, введенных в эксплуатацию в течение года, тыс.руб.;

$OC_{\text{выб}}$  – стоимость выбывших в течение года ОС, тыс.руб.;

$N1$  – число месяцев использования введенных ОС;

$N2$  – число месяцев, в течение которых выбывшие основные средства не использовались.

Данный показатель на ООО «Патриот» равен 98,6 тыс.руб. Стоимость ОС на начало года была взята из бухгалтерского баланса гостиницы, стоимость введенных в эксплуатацию и стоимость выбывших в течение года ОС были получены из оборотно-сальдовой ведомости по счету 01 [48, с. 93].

Расчет показателей отдачи и емкости ОС в ООО «Гостиница «Патриот» за 2015 год представлен в таблице 2.10

Таблица 2.10

Анализ показателей эффективности использования ОС ООО «Патриот»

Коэффициент	Метод расчета	Значение показателя в 2015 году
Фондовооруженность труда	$\frac{\text{Среднегодовая стоимость ОС}}{\text{Среднесписочная численность работников}}$	46,95
Фондоотдача	$\frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Среднегодовая стоимость ОС}}$	23,26
Фондоемкость	$\frac{\text{Среднегодовая стоимость ОС}}{\text{Прибыль от продаж}}$	0,04

Фондовооруженность показывает обеспеченность работников основными фондами. Фондоотдача показывает, какова общая отдача от использования каждого рубля, вложенного в основные средства. Фондоемкость показывает, какая сумма основных средств приходится на каждый рубль готовой продукции. Анализ этих показателей позволит руководству гостиницы вовремя выявить проблемы, угрожающие эффективности деятельности предприятия, и найти способы их устранения [49, с. 330].

### 2.3. Разработка бизнес проекта по развитию услуг питания в гостинице за счет открытия столовой

Изучая деятельность ООО «Гостиница «Патриот», было выяснено, что на его территории отсутствует предприятие общественного питания, это значительно снижает конкурентоспособность гостиницы. Для расширения ассортимента предоставляемых услуг и повышения эффективности деятельности необходимо разработать бизнес проект открытия предприятия общественного питания.

В данном проекте будет рассматриваться создание предприятия общественного питания типа «столовая», под названием «Щедрая душа». Основное назначение столовой – обеспечить посетителей на месте различными по дням недели завтраками и обедами. Данная организация будет располагаться на базе ООО «Гостиница «Патриот». Юридический адрес: г. Белгород, 2-ой Карьерный переулок, 10.

Отрасль, в которой будет функционировать столовая «Щедрая душа» развивается стремительными темпами. По данным Белгородстата на январь 2016 года, на территории Белгородской области насчитывается 510 предприятий общественного питания. Общее число зарегистрированных предприятий в Белгородской области представлено в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Число зарегистрированных предприятий в Белгородской области

Годы	2013	2014	2015	2016
Общее число предприятий	33461	34799	36119	37326
Число предприятий общепита	491	500	506	510
Удельный вес предприятий общепита	1,47%	1,43%	1,4%	1,3%

Данные таблицы показывают устойчивую динамику повышения числа предприятий общепита. С 2013 года количество предприятий данного вида экономической деятельности увеличилось на 19 единиц, что составляет 3,8%. В общем объеме зарегистрированных предприятий в Белгородской области, предприятия общественного питания занимают около 1,4% [13, с. 29].

В настоящее время на рынке общественного питания г. Белгород конкуренцию столовой могут создать три предприятия. Они рассмотрены в качестве конкурентов из-за близкого расположения к гостинице «Патриот», на базе которой планируется открытие столовой «Щедрая душа». Анализ данных предприятий представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12

## Анализ фирм - конкурентов

Критерии	Траттория	Кафешечка	KooDoo
Тип	кафе	кафе	пиццерия
Местоположение	Народный бульвар, 70	Белгородский пр-т, 65а	ул. Белгородского полка, 62
Время работы	10:00-23:00	11:00-23:00	09:00-00:00
Кухня	Итальянская, Европейская, Мексиканская	Европейская	Итальянская, Японская
Оказываемые услуги	Бизнес-ланч, специальное меню в пост, своя кондитерская, еда на вынос.	Бизнес-ланч, вегетарианское меню, еда на вынос, наличный / безналичный расчет.	Бесплатная доставка, бесплатный интернет.
Средний чек	500 р.	400 р.	350 р.
Опыт работы	5 лет.	3 года.	1 год.
Система скидок	Нет.	Нет.	Промо-коды, сертификаты.

Данные таблицы 2.12 показывают, что предприятия плодотворно функционируют на рынке услуг общественного питания г. Белгород. Большим преимуществом кафе «Траттория» и «Кафешечка» является имеющийся опыт работы в данной сфере. У них есть постоянные заказчики и налаженные связи. Общей положительной чертой рассмотренных предприятий является широкий перечень предлагаемых ими услуг. Отрицательной стороной в деятельности предприятий-конкурентов является то, что, согласно отзывам клиентов, качество предлагаемой продукции не всегда находится на высоком уровне. Для того чтобы прочно закрепиться на рынке необходимо постоянно следить за деятельностью конкурентов и не уступать им ни по одному из представленных параметров.

Для определения возможных результатов деятельности столовой необходимо провести SWOT-анализ, который представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13

## SWOT-анализ

	<b>Возможности:</b> 1. расширение перечня предоставляемых услуг; 2. сотрудничество с надежными поставщиками продукции; 3. поощрение постоянных клиентов гибкой ценовой политикой и скидками; 4. реклама.	<b>Угрозы:</b> 1. возможность появления на рынке новых конкурентоспособных предприятий или активизация уже существующих конкурентов; 2. ненадежность поставщиков продукции.
<b>Сильные стороны:</b> 1. доступные цены; 2. постоянный потребительский рынок.	<b>Предлагаемая стратегия:</b> 1. установить контроль над рынком общественного питания в городе; 2. снизить затраты на рекламу, получив доверие и популярность среди потребителей.	<b>Предлагаемая стратегия:</b> 1. гибкая ценовая политика; 2. повышение эффективности деятельности за счет внедрения достижений НТП; 3. реализация конкурентоспособной продукции.
<b>Слабые стороны:</b> 1. месторасположение; 2. большая вероятность непредвиденных затрат; 3. трудности с набором кадров.	<b>Предлагаемая стратегия:</b> 1. осуществить грамотное финансово-экономическое планирование, чтобы избежать непредвиденных затрат; 2. подобрать высококвалифицированных специалистов.	<b>Предлагаемая стратегия:</b> 1. сотрудничать с надежными поставщиками, что исключит возможность приобретения некачественного сырья; 2. развивать сервис и дополнительные услуги.

Как показывает данный SWOT анализ, у столовой «Щедрая душа» есть ресурсы для успешного функционирования. Основной угрозой является появление новых конкурентов. Борьбаться с этим можно, постоянно повышая эффективность деятельности, например, за счет внедрения достижений НТП в производство. Большое значение имеет сотрудничество с надежными поставщиками продукции, что позволит приобретать высококачественное сырье и облегчить его хранение. Если руководство столовой «Щедрая душа» обеспечит более низкие цены и высокое качество предлагаемой продукции, а так же организует грамотную маркетинговую политику, то предприятие сможет занять желаемую рыночную нишу [52, с. 25].

Для реализации проекта по открытию столовой «Щедрая душа» необходимо будет осуществить следующие операции:

1. Реконструкция и оформление помещения. На данный момент, в гостинице «Патриот», на правах аренды, функционирует буфет. По истечению срока договора аренды, в этом помещении планируется открытие столовой.

Интерьер заведения будет выполнен в Русском стиле: этническое направление «а-ля рюс». Этот стиль соответствует выбранному названию столовой и подчеркивает широту русской души. В отделке помещения будут использованы натуральные материалы, стены побелены. Преобладающие цвета: красный и белый. Выбранная тематика будет отражена в предметах мебели, посуде и декоративных элементах [40, с. 123]. Будут закуплены деревянные столы и табуреты, посуда с традиционно русскими узорами, скатерти с вышивкой. Декоративные элементы: лапти, самовар, плетеные корзинки. Таблица с подробными характеристиками и ценами на предметы мебели, посуды и прочего инвентаря представлена в приложении 10.

2. Административное обеспечение деятельности (получение разрешений, лицензий, согласований) и определение организационной структуры предприятия. ООО «Щедрая душа» будет иметь линейную организационную структуру управления. Предприятие возглавит управляющий, в его подчинении будут находиться соисполнители. Организационная структура предприятия ООО «Щедрая душа» представлена на рисунке 2.4.

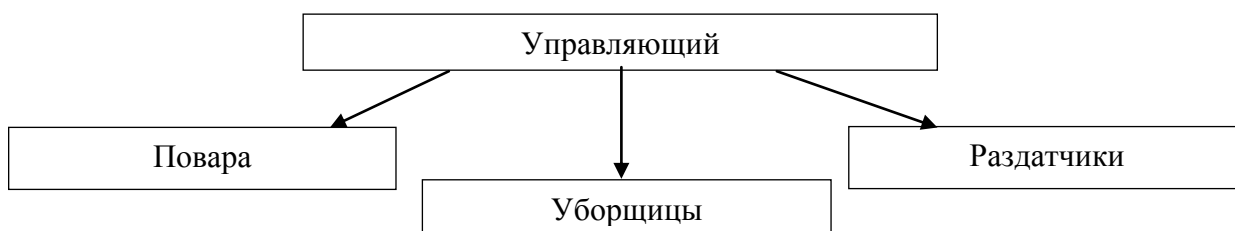


Рис. 2.4. Организационная структура ООО «Щедрая душа»

3. Закупка необходимого оборудования. Для организации производства руководству столовой требуется приобрести технологическое оборудование. На рынке работает большое количество компаний, готовых предоставить не-



обходимое оборудование для столовой. Подробные характеристики и цены на оборудования представлены в виде таблицы в приложении 11.

4. Подбор персонала. Согласно штатному расписанию коллектив предприятия будет состоять из 11 человек (минимум для выполнения поставленных задач). Штатное расписание сотрудников предприятия представлено в таблице 2.14.

Таблица 2.14

## Штатное расписание сотрудников предприятия

Должность	Количество сотрудников, чел	Зарботная плата 1 чел. в месяц, руб	Сумма з/пл. в месяц, руб	Отчисления во внебюджетные фонды, руб	Фонд оплаты труда за год, руб
Управляющий	1	28950	28950	8742	452304
Повар	4	26950	107800	32555	1684260
Раздатчик	4	17950	71800	21683	1121796
Уборщица	2	11950	23900	7217	373404
Итого	11	-	232450	70197	3631764

Как показывает таблица 2.14 общее количество штатных единиц – 11. Годовой фонд заработной платы – 3631764 рубля.

5. В меню столовой будут представлены: закуски, супы, горячие блюда, десерты, напитки, кондитерские изделия. Чтобы обеспечить должное качество предлагаемых блюд, необходимо заключить договора с надежными поставщиками продукции. Источники продовольственного снабжения предприятия представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15

## Источники продовольственного снабжения предприятия

Наименование источника	Наименование группы товаров	Периодичность завоза
ООО «Белгородрыба»	Рыба, нерыбные продукты моря	3 раза в неделю
ООО «Агро-Белогорье»	Мясо, субпродукты	3 раза в неделю
ОАО Кондитерская фабрика «Белогорье»	Мучные кондитерские изделия	2 раза в неделю
ОАО «Белгородский хладокомбинат»	Масложировые товары	2 раза в неделю

Продолжение табл. 2.15

ОАО «Белгородский молочный комбинат»	Молочные продукты	4 раза в неделю
Оптовая продуктовая база «Дом продуктов»	Бакалейные товары	1 раз в неделю
ИП Иванченко С.Ю.	Овощи, фрукты, ягоды, орехи	Ежедневно, 1 раз в неделю
ООО «Мограк»	Безалкогольные напитки	1 и 3 раза в неделю
ООО «Каен»	Яйца столовые	2 раза в неделю
ООО «БСК-Сахар»	Сахар	1 раз в неделю

Из таблицы видно, что столовая будет ориентироваться на сотрудничество с региональными поставщиками продукции, в числе которых будут и оптовые компании.

6. Реклама. Перед началом функционирования столовой планируется развернуть широкомасштабную рекламную кампанию с целью ознакомления потребителей с меню заведения и ценами на продукцию. Для рекламирования столовой «Щедрая душа» будут использоваться каналы продвижения на рынок, представленные в таблице 2.16.

Таблица 2.16

## Каналы продвижения на рынок

Вид рекламного мероприятия	Затраты на одно мероприятие, руб	Общие затраты, руб	Частота использования и сроки
Реклама в газете	2220	31080	6 месяцев (14 публикаций)
Реклама на радио	1500	18000	1 месяц (12 выходов)
Распространение листовок	3750	15000	Раз в неделю, на протяжении месяца (4 дня)
Итого		64080	

Печатная реклама будет распространяться в форме рекламных листовок и буклетов в крупных торговых центрах г. Белгород (Мега ГРИНН и Сити Молл), учебных учреждениях и т.д. Реклама в периодической печати будет представлена в виде объявления в еженедельной газете «Моя реклама». Реклама по радио предполагает 3 выхода в неделю, каждый из которых продолжительностью 30 секунд. Общая сумма затрат на рекламу составит 64080 рублей, учитывая хорошее позиционирование столовой на рынке [32, с. 19].

Для того чтобы подсчитать доход от предпринимательской деятельности, следует определить сумму единовременных и ежемесячных затрат, а также осуществить прогноз сбыта [36, с. 190].

Основные параметры столовой «Щедрая душа»:

- 90 посадочных мест (30 столиков);
- площадь столовой – 250 кв.м.;
- принцип работы столовой: обслуживание по системе фри-фло.

Разработку производственной программы предприятия общественного питания начинают с составления графика загрузки обеденного зала по часам.

Для этого необходимо определить:

- режим работы столовой;
- оборачиваемость места в обеденном зале;
- процент загрузки зала;
- количество потребителей [54, с. 19].

Режим работы столовой «Щедрая душа»: 8:00-21:00.

Оборачиваемость места в обеденном зале находится по формуле (3):

$$n = 60 / t, \quad (3)$$

где  $n$  – оборачиваемость места в обеденном зале;

60 – продолжительность часа, мин;

$t$  – продолжительность приема пищи одним посетителем в раз.

Количество потребителей за час работы определяется по формуле (4):

$$N_{\text{ч}} = (P * n * x) / 100, \quad (4)$$

где  $N_{\text{ч}}$  – количество потребителей за один час;

$P$  – число посадочных мест в зале столовой;

$n$  – оборачиваемость места в обеденном зале столовой;

$x$  – загрузка зала, %.

После необходимых подсчетов был составлен график загрузки обеденного зала столовой, представленный в таблице 2.17.

Таблица 2.17

График загрузки обеденного зала столовой.

Часы работы	Оборачиваемость места за 1 час	Загрузка зала, %	Количество потребителей
8-9	0,5	10	4
9-10	0,5	20	8
10-11	0,5	20	8
11-12	0,5	20	8
12-13	1	50	45
13-14	1	50	45
14-15	1	30	27
15-16	0,5	20	8
16-17	0,5	10	4
17-18	1	30	27
18-19	1	20	18
19-20	0,5	10	4
20-21	0,5	10	4
Итого за день			210

Общее количество потребителей за день реализации 210 человек.

Количество потребителей – основание для определения количества блюд, реализуемых в день, и количества блюд по основным группам.

Общее количество блюд определяется по формуле (5):

$$n = m \cdot N_d, \quad (5)$$

где  $n$  – общее количество блюд за день;

$m$  – коэффициент потребления блюд на одного потребителя ( $m = 1,5$ );

$N_d$  – количество потребителей за день [8, с. 9].

Получаем, что  $n = 210 \cdot 1,5 = 315$  блюд. Разбивка блюд по каждому виду представлена в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Разбивка блюд по видам

Наименование блюд	Соотношение блюд, %		Количество блюд или порций
	От общего количества	От данной группы	
Холодные блюда и закуски	39	100	124
Рыбные		26	32

Продолжение табл. 2.18

Мясные		31	39
Салаты		39	48
Кисломолочные продукты		4	5
Первые блюда	25	100	81
Вторые блюда	18	100	55
Рыбные		18	10
Мясные		46	25
Овощные		20	11
Творожные, яичные		16	9
Десерты	18	100	55

Кроме основных блюд в меню столовой имеется хлеб, хлебобулочные изделия и напитки. На продукцию будет установлена оптимальная цена, с целью привлечь максимальное количество посетителей.

В таблице 2.19 представлены ежемесячные доходы столовой при полной реализации продукции.

Таблица 2.19

Ежемесячные доходы столовой при полной реализации продукции

Наименование	Средняя наценка на товар	Доля в меню спроса	Стоимость (руб.)	Прибыль (руб.)
Холодные блюда и закуски	300%	39%	37200	74400
Первые блюда	300%	25%	60750	121500
Вторые блюда	300%	18%	66000	132000
Десерты	400%	18%	49500	148500
Итого		100%	139800	476400

При условии успешной реализации бизнес проекта планируется получение среднемесячного дохода равного 476400 рублей.

Помесячный прогноз объема продаж столовой «Щедрая душа» на 2017 год можно увидеть в таблице 2.20.

Таблица 2.20

Помесячный прогноз объема продаж на 2017 год

Месяц	Холодные закуски, руб.	Первые блюда, руб.	Вторые блюда, руб.	Десерты, руб.	Итого, руб.
Январь	74400	121500	132000	148500	476400
Февраль	74400	121500	132000	148500	476400

Продолжение табл. 2.20

Март	74400	121500	132000	148500	476400
Апрель	74400	121500	132000	148500	476400
Май	74400	121500	132000	148500	476400
Июнь	74000	121500	132000	148500	476400
Июль	74400	121500	132000	148500	476400
Август	74400	121500	132000	148500	476400
Сентябрь	74400	121500	132000	148500	476400
Октябрь	74400	121500	132000	148500	476400
Ноябрь	74400	121500	132000	148500	476400
Декабрь	74400	121500	132000	148500	476400
Итого	892800	1494000	1584000	1782000	5716800

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, что планируемый объем продаж на 2017 год составляет 5716800 рублей. Предполагаемая выручка от реализации дополнительных услуг (проведение банкетов, сдача помещения в аренду) принята в качестве 25% выручки от реализации основных услуг и составляет 1429200 рублей в год.

Составляя бизнес проект важно рассмотреть планируемый объем продаж на перспективу, наиболее объективный прогноз можно составить на ближайшие 5 лет. При прогнозировании на этот период выручка рассчитывалась с учетом ежегодного повышения цен на 5%. Данные расчета прогноза объема продаж с 2018 по 2022 гг. представлены в таблице 2.21.

Таблица 2.21

Прогноз объема продаж на период с 2018 по 2022 гг.

Год	Холодные закуски, руб.	Первые блюда, руб.	Вторые блюда, руб.	Сладкие блюда, руб.	Итого, руб.
2018	937440	1568700	1663200	1871100	6040440
2019	984312	1647135	1746360	1964655	6342462
2020	1033527	1729491	1833678	2062887	6659583
2021	1085203	1815965	1925361	2166031	6992560
2022	1139463	1906763	2021629	2274332	7342187

Таким образом, в результате прогнозирования объема продаж столовой «Щедрая душа» можно сделать вывод, что по сравнению с годом открытия в течение 5 лет выручка предприятия должна возрасти на 1625387 рублей.

Для начала функционирования столовой необходимо осуществить ее оснащение, т.е. закупить оборудование, посуду, мебель и прочий инвентарь. Затраты, необходимые для оснащения столовой «Щедрая душа» можно увидеть в таблице 2.21.

Таблица 2.21

## Затраты на оснащение столовой «Щедрая душа»

Статья затрат	Стоимость, руб.
Затраты на покупку оборудования	285360
Затраты на покупку посуды и прочего инвентаря	172650
Затраты на покупку мебели	217500
Итого	675510

Общая сумма затрат, необходимая для оснащения столовой, составляет 675510 руб.

После закупки предметов оснащения, необходимо произвести ремонт помещения, направленный на улучшение интерьера, и реализацию разработанного дизайн-проекта столовой «Щедрая душа». Затраты, направленные на ремонт помещения представлены в таблице 2.22.

Таблица 2.22

## Затраты на ремонт помещения

Наименование	Стоимость, руб.
Реализация дизайн-проекта	100000
Расходные материалы	150000
Оплата труда рабочих	100000
Электрика и сантехника	70000
Итого	420000

Общая сумма затрат, необходимая на ремонт помещения, составляет 420000 руб.

Единовременные затраты при открытии столовой складываются из следующих статей: расходы на основное и вспомогательное оборудование, рекламу и закупку сырья. Структура единовременных затрат на реализацию проекта открытия столовой «Щедрая душа» на базе гостиницы «Патриот» представлена в таблице 2.23.

Таблица 2.23

Структура единовременных затрат на реализацию проекта открытия  
столовой «Щедрая душа»

Статья расходов	Размер расходов, руб.
Покупка оборудования для столовой	285360
Закупка посуды и прочего инвентаря	172650
Закупка мебели	217500
Затраты на ремонт помещения	420000
Реклама	64080
Покупка униформы	60000
Итого	1219590

Получаем, что объём единовременных затрат на реализацию проекта составляет 1219590 руб.

Общие затраты столовой подразделяются на переменные (увеличиваются с расширением бизнеса, находятся в прямой зависимости от объема производственной и сбытовой деятельности) и постоянные (не зависят от масштаба деятельности). Все затраты представлены в таблице 2.24.

Таблица 2.24

Переменные и постоянные затраты столовой «Щедрая душа»

Статья расходов	Размер расходов, руб.
Переменные затраты	
Бытовая химия, моющие средства	12000
Продукты питания	139800
Итого	151800
Постоянные затраты	
Реклама	64080
Фонд оплаты труда	3631764
Выплаты по кредиту	445500
Амортизация	21812
Коммунальные услуги	350000
Обновление посуды	47325
Униформа	60000
Итого	4620481
Общая сумма затрат	4772281

Расчет амортизационных отчислений производился на основе линейного метода и представлен в таблице 2.25.



## Амортизация объектов основных средств ООО «Щедрая душа»

Наименование объекта	Срок полезного использования, лет	Норма амортизации, %	Стоимость объекта, руб.	Сумма ежегодных амортизационных отчислений, руб.
Плита электрическая с жарочным шкафом	8	12,5	75500	9562
Посудомоечная машина	8	12,5	97000	12250
Итого				21812

Амортизации подлежали объекты, имеющие начальную стоимость свыше 40000 рублей. Общая сумма амортизационных отчислений составляет 21812 рублей.

Для определения целесообразности реализации проекта по открытию столовой «Щедрая душа» на базе ООО «Патриот» необходимо оценить экономическую эффективность предложенного мероприятия.

Для осуществления данного бизнес проекта необходимо взять кредит. Наиболее удачным вариантом долгосрочного кредитования является кредит в Сбербанке для юридических лиц в размере 1220000 руб. под 20% годовых сроком на 4 года (48 месяцев). Погашение основного кредита планируется начать со 1 года функционирования столовой [21, с. 300].

Схема погашения кредита представлена в таблице 2.26.

Таблица 2.26

## Схема погашения кредита на реализацию проекта открытия столовой

Год	Ежегодная сумма выплат, руб	Общая сумма выплат, руб.
2017	445500,48	445500,48
2018	445500,48	891000,96
2019	445500,48	1336501,44
2020	445500,48	1782001,92

Таким образом, ежегодно будет выплачиваться 445500,48 рублей для погашения кредита, сумма которого, вместе с процентами, составляет 1782001,92 рублей.

Далее необходимо оценить экономическую эффективность проекта, исходные данные для этого представлены в таблице 2.27.

Таблица 2.27

Исходные данные для оценки эффективности проекта  
открытия столовой «Щедрая душа»

Показатели	Значение показателей по годам				
	1	2	3	4	5
Выручка от работы предприятия, руб.	7 146 000	7 503 300	7 878 465	8 272 388	8 686 007
Постоянные затраты, руб.	4 620 481	4 620 481	4 620 481	4 620 481	4 620 481
Амортизация, руб.	21 812	21 812	21 812	21 812	21 812
Переменные затраты, руб.	151 800	156 354	161 044	165 875	170 851
Проектная дисконтная ставка, %	22	22	22	22	22
Себестоимость, руб.	4 772 281	4 776 835	4 781 525	4 786 356	4 791 332
Прибыль до налогообложения, руб.	2 373 719	2 726 465	3 096 940	3 486 032	3 894 675
Налог на прибыль, руб.	474 743	545 293	619 388	697 206	778 935
Чистая прибыль, руб.	1 898 976	2 181 172	2 477 552	2 788 826	3 115 740
Чистые денежные потоки, тыс. руб.	1 877 164	2 159 360	2 455 740	2 767 014	3 093 928

Сумма постоянных и переменных затрат планировалась с учетом индексации на 5% каждый последующий год. Дисконтная ставка, указанная в таблице, задается лицом, которое будет финансировать проект, ставка равна доходности, которую он хотел бы получить на вложенный капитал. Чистые денежные потоки – сумма прибыли, после уплаты налогов и амортизации. Так как они принимают положительные значения в течение всех периодов реализации проекта, можно сделать вывод, что его осуществление является целесообразным [44, с. 150].

Оценку экономической эффективности финансовых вложений в данный проект можно выполнить, рассчитав следующие показатели:

1) чистая текущая стоимость (NPV): разница между всеми денежными притоками и оттоками, приведёнными к текущему моменту времени;

2) рентабельность инвестиций (PI): показатель, характеризующий уровень доходов на единицу затрат, т.е. эффективность вложений;

3) период окупаемости (PP): ожидаемое число лет, необходимых для полного возмещения инвестиционных затрат.

Необходимые данные для анализа эффективности финансовых вложений с использованием показателя NPV представлены в таблице 2.28.

Таблица 2.28

Исходные данные для анализа эффективности финансовых вложений бизнес проекта открытия столовой ООО «Щедрая душа»

Год	Начальные инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки, руб.	Дисконтный множитель при ставке, равной 22%	Современная стоимость, руб	Современная стоимость нарастающим итогом, руб.
0	-1219590	1	-1219590	-
1	1877164	0,8197	1877164,82	-1219590
2	2159360	0,6719	1450873,98	657574,82
3	2455740	0,5507	1352376,02	793299,16
4	2767014	0,4514	1249030,12	559076,86
5	3093928	0,3699	1144443,97	689953,26

Используя данные таблицы, произведем необходимые расчеты:

$$NPV = 1877164/((1+0,22)^1) + 2159360/((1+0,22)^2) + 2455740/((1+0,22)^3) + 2767014/((1+0,22)^4) + 3093928/((1+0,22)^5) - 1219590 = 5516033,389 \text{ руб.}$$

Показатель NPV принимает положительное значение, что указывает на целесообразность дальнейшей реализации проекта.

$$PI = 1877164/((1+0,22)^1) + 2159360/((1+0,22)^2) + 2455740/((1+0,22)^3) + 2767014/((1+0,22)^4) + 3093928/((1+0,22)^5) / 1219590 = 5,52.$$

Полученное значение показателя PI свидетельствует о том, что каждый вложенный в проект рубль окупит себя и принесет 5,52 руб.

$$PP = 1 + (1219590 / 1877164,82) = 1,6$$

Следовательно, проект окупит себя через 1 год и 6 месяцев.

Произведенные расчеты свидетельствуют о целесообразности внедрения предложенного мероприятия для повышения эффективности деятельности ООО «Гостиница «Патриот».

## Заключение

Гостиничное хозяйство складывается из ряда составляющих: размещение, питание, развлечение и дополнительное обслуживание. Каждый из вышеперечисленных элементов необходимо успешно реализовать, чтобы добиться эффективного функционирования всего гостиничного комплекса.

Центральное место в сфере услуг размещения занимает гостиничное предприятие, которое предназначено для того, чтобы обеспечить людей, находящихся вне дома всем тем, что необходимо для полного чувства комфорта и уюта. С этой целью гостиницы оказывают своим постояльцам ряд основных и широкий спектр дополнительных услуг. От того, как будут оформлены и скомбинированы эти услуги в единый комплекс, складывается определенный тип предприятия: отель-люкс, гостиница среднего или эконом класса, гостиница-апартамент и т.д. Успешное функционирование гостиничного комплекса, в условиях рыночной экономики, требует от его руководства постоянного совершенствования деятельности предприятия, на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, использования эффективных форм управления и расширения спектра оказываемых услуг.

В выпускной квалификационной работе была проанализирована деятельность ООО «Гостиница «Патриот». Данное предприятие – коммерческая организация, оказывающая гостиничные услуги и выполняющая работы с целью получения прибыли. В ходе анализа была дана организационно-экономическая характеристика предприятия, где рассматривалась структура клиентской базы, основные службы, обеспечивающие функционирование гостиницы. Оценивая финансово-экономическое положение предприятия, был осуществлен горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса, который показал, что предприятие эффективно функционирует, повышая свой экономический потенциал.

Далее была произведена оценка эффективности деятельности предприятия (анализ структуры номерного фонда, расчет показателя RevPAR, оценка

движения и состояния основных фондов). Все показатели имеют положительную динамику, что свидетельствует о стабильно улучшающемся положении предприятия на рынке туристских услуг.

Изучая деятельность ООО «Гостиница «Патриот», было выяснено, что на его территории отсутствует предприятие общественного питания, это значительно снижает конкурентоспособность гостиницы. Для расширения ассортимента предоставляемых услуг и повышения эффективности деятельности ООО «Патриот» был предложен проект по открытию столовой «Щедрая душа» на базе гостиницы. Основные параметры будущей столовой: 90 посадочных мест, площадь – 250 кв.м., обслуживание по системе фри-фло. Предполагаемая дата открытия: февраль 2017 года. Период февраль-март 2017 г. – время для регистрации и организации основной деятельности, включая ремонт помещения, монтаж оборудования и подбор персонала. Общая сумма единовременных затрат - 1 219 590 руб. Финансирование проекта будет осуществляться за счет кредита в размере 1 220 000 руб. под 20 % годовых сроком на 4 года. При разработке проекта были проведены расчеты таких показателей, как чистая текущая стоимость (5 516 033,389 руб. > 0), индекс рентабельности (5,52, каждый вложенный в проект рубль окупит себя и принесет 5,52 руб.), период окупаемости (1,6, разработанный проект полностью окупится через 1,6 года функционирования). Результаты расчетов показали, что проект является экономически выгодным, его реализация будет эффективна и в социальном плане. Это связано с предоставлением новых рабочих мест, что способствует снижению уровня безработицы в регионе.

Таким образом, все показатели работы гостиницы находятся в стабильном улучшающемся состоянии. ООО «Патриот» предоставляет стандартный ассортимент основных услуг. Чтобы привлечь дополнительных клиентов и улучшить свое финансовое положение, этот ассортимент необходимо расширять, в частности за счет предоставления качественных услуг питания постояльцам. Открытие столовой позволит получить дополнительную прибыль и занять желаемую нишу на рынке оказываемых услуг.

### Список использованных источников

1. Об основах туристской деятельности в РФ [Текст] : федер.закон от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ (ред. от 05.02.2007) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1996. – № 30, гл. IV. – Ст. 9.
2. ГОСТ Р 51185-2008. Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования [Текст]. – Введ. 2008-11-30. – М. : Из-во стандартов, 2008.
3. Правила предоставления гостиничных услуг в РФ [Текст] : постановление правительства РФ от 25 апреля 1997 г. № 490 (ред. от 01.02.2005) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1997. – № 49. – Ст. 47.
4. Азоев, А. Г. Управление организацией [Текст] / А. Г. Азоев // Центр. – 2012. – № 15. – С. 8-16.
5. Балашова, Е. А. Гостиничная индустрия [Текст] : учеб.пособие / Е. А. Балашова. – М. : Из-во Вершина, 2010. – 168 с.
6. Балашова, Е. А. Как достичь безупречного сервиса [Текст] : учеб. пособие / Е. А. Балашова. – М. : Из-во Вершина, 2011. – 176 с.
7. Барчуков, И. М. Индустрия размещения туристов [Текст] : учеб. пособие / И. М. Барчуков. – М. : Из-во КноРус, 2012. – 168 с.
8. Бондаренко, Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов [Текст] / Г. А. Бондаренко // Новое знание. – 2011. – № 7. – С. 7-10.
9. Брашнов, Д. Г. Гостиничный сервис и туризм [Текст] : учеб.пособие / Д. Г. Брашнов. – М. : Из-во Альфа-М, 2011. – 154 с.
10. Быстров, С. А. Макроэкономика и микроэкономика в туризме [Текст] : учеб.пособие / С. А. Быстров. – СПб. : Из-во Герда, 2008. – 400 с.
11. Ваген, Л. Г. Гостиничный бизнес и туризм [Текст] : учеб.пособие / Л. Г. Ваген. – М. : Из-во Феникс, 2014. – 471 с.
12. Васильева, Л. С. Финансовый анализ [Текст] : учеб.пособие / Л. С. Васильева. – М. : Из-во КНОССРТ, 2012. – 544 с.
13. Васильев, И. Л. Особенности рынка общественного питания [Текст] / И. Л. Васильев // Турбизнес. – 2011. – №11. – С. 25-29.

14. Гермалович, Н. А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб.пособие / Н. А. Гермалович. – М. : Из-во ФИС, 2012. – 346 с.
15. Гиляровская, Л. Т. Анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учеб.пособие / Л. Т. Гиляровская. – М. : Из-во Проспект, 2012. – 360 с.
16. Голубева, И. А. Современное состояние туристической отрасли и основные направления ее развития [Текст] / И. А. Голубева // Российское предпринимательство. – 2010. – № 12. – С. 85-88.
17. Грачева, О. Ю. Организация гостиничного дела [Текст] : учеб. пособие / О. Ю. Грачева. – М. : Из-во Дашков и Ко, 2010. – 41 с.
18. Грачева, А. Т. Индустрия гостеприимства: [Текст] / А. Т. Грачева // Пять звезд. – 2011. – № 7. – С. 4-15.
19. Грибов, В. Д. Экономика на предприятиях сервиса [Текст] : учеб.пособие / В. Д. Грибов. – М. : Из-во КРОНУС, 2010. – 340 с.
20. Джанджугазова, Е. А. Маркетинг в сфере гостеприимства [Текст] : учеб.пособие / Е. А. Джанджугазова. – М. : Из-во Академия, 2013. – 224 с.
21. Дмитриев, М. Н. Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме [Текст] : учеб.пособие / М. Н. Дмитриев. – М. : Из-во Юнити, 2010. – 400 с.
22. Егорова, О. И. Проблемы оценки туристической торговой организации [Текст] / О. И. Егорова // ИНФА. – 2012. – № 4. – С. 7-10.
23. Елканова, Д. И. Основы индустрии гостеприимства [Текст] : учеб.метод. пособие / Д. И. Елканова, Д. А. Осипов, В. В. Романов, под общ. ред. Д. И. Елкановой. – М. : Из-во ИНФА-М, 2014. – 207 с.
24. Ехина, М. А. Организация обслуживания в гостиницах [Текст] : учеб.пособие / М. А. Ехина. – М. : Из-во Академия, 2014. – 235 с.
25. Ефимова, О. П. Экономика гостиниц и ресторанов [Текст] : учеб.метод. пособие / О. П. Ефимова. – М. : Из-во ИНФА-М, 2014. – 57 с.
26. Жукова, М. А. Менеджмент в туристском бизнесе [Текст] : учеб.пособие / М. А. Жукова. – М. : Из-во КНОРУС, 2008. – 395 с.
27. Зайцева, Н. В. Туризм и гостиничное дело [Текст] : учеб.пособие /

Н. В. Зайцева. – М. : Из-во Высшее образование, 2013. – 278 с.

28. Исмаев, Д. К. Организация туризма в Российской Федерации [Текст] : учеб.пособие / Д. К. Исмаев. – М. : Из-во МАТГР, 2010. – 207 с.

29. Карпова, Г. А. Экономика современного туризма [Текст] : учеб.пособие / Г. А. Карпова. – СПб. : Из-во Герда, 2010. – 340 с.

30. Корнеев, Н. И. Технология гостиничного сервиса [Текст] : учеб. пособие / Н. И. Корнеев. – М. : Из-во Академия, 2011. – 272 с.

31. Кусков, А. С. Гостиничное дело в России [Текст] : учеб.пособие / А. С. Кусков. – М. : Из-во Дашков и Ко, 2012. – 257 с.

32. Котлер, Ф. Г. Маркетинг, гостеприимство, туризм [Текст] : учеб. пособие / Ф. Г. Котлер. – М. : И-во ЮНИТИ, 2010. – 23 с.

33. Любушин, Н. П. Экономический анализ [Текст] : учеб.пособие / Н. П. Любушин. – М. : Из-во Юнити, 2013. – 448 с.

34. Ляпина, И. Ю. Технология гостиничного обслуживания [Текст] : учеб.пособие / И. Ю. Ляпина. – М. : Из-во Академия, 2011. – 57 с.

35. Ляпина, И. Ю. Особенности гостиничного дела [Текст] : учеб. пособие / И. Ю. Ляпина. – М. : Из-во Академия, 2011. – 230 с.

36. Максютлов, А. А. Бизнес-план предприятия: финансовый бюджет [Текст] : учеб.пособие / А. А. Максютлов. – М. : Из-во Приор, 2010. – 290 с.

37. Мельник, М. В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. пособие / М. В. Мельник. – М. : Из-во ИНФРА-М, 2014. – 192 с.

38. Портер, М. Ю, Конкурентная стратегия туризма: методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] : учеб.пособие / М. Ю. Портер. – М. : Из-во Альпина Бизнес Букс, 2013. – 454 с.

39. Пястолов, С. М. Экономический анализ деятельности предприятия [Текст] : учеб.пособие / С. М. Пястолов. – М. : Из-во Проект, 2011. – 576 с.

40. Романов, В. А. Основы ресторанного бизнеса [Текст] : учеб.пособие / В. А. Романов. – М. : Из-во Феникс, 2011. – 224 с.

41. Руденко, Л. А. Технологии гостиничной деятельности [Текст] : учеб.пособие / Л. А. Руденко. – М. : Из-во Дашков и Ко, 2013. – 176 с.



42. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб.пособие / Г. В. Савицкая. – М. : Из-во Проспект, 2013. – 688 с.
43. Сорокина, А. В. Организация обслуживания в гостиницах [Текст] : учеб.пособие / А. В. Сорокина. – М. : Из-во Альфа, 2013. – 303 с.
44. Сухова, А. Ф. Разработка бизнес-плана [Текст]: учеб.пособие / А. Ф. Сухова. – М. : Из-во Из-во ФиС, 2010. – 250 с.
45. Турковский, М. Н. Менеджмент гостиниц [Текст] : учеб.пособие / М. Н. Турковский. – М. : Из-во Финансы и статистика, 2012. – 296 с.
46. Уокер, Дж. Р. Введение в гостеприимство [Текст] : учеб.пособие / Дж. Р. Уокер. – М. : Из-во ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 736 с.
47. Филиппоский, Е. Е. Гостиничное хозяйство [Текст] : учеб.пособие / Е. Е. Филиппоский. – М. : Из-во ФИС, 2010. – 200 с.
48. Черкасова, И. О. Анализ финансового состояния предприятия [Текст] : учеб.пособие / И. О. Черкасова. – СПб. : Из-во Нева, 2014. – 192 с.
49. Шеремет, А. Д. Анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. пособие / А. Д. Шеремет. – М. : Из-во ИНФРА-М, 2012. – 415 с.
50. Щеникова, Н. Б. Основы туризма и индустрии гостеприимства [Текст] : учеб.пособие / Н. Б. Щеникова. – М. : Из-во ИНФА, 2014. – 172 с.
51. Щетинина, Е. Б. Основы менеджмента гостиничных услуг [Текст] : учеб.пособие / Е. Б. Щетинина. – М. : Из-во Равновесие, 2012. – 149 с.
52. Яглова, М. К. Маркетинг в ресторанном и гостиничном бизнесе [Текст] : учеб.пособие / М. К. Яглова. – М. : Из-во Проспект, 2014. – 98 с.
53. Яковлев, Г. А. Экономика гостиничного хозяйства [Текст] : учеб. пособие / Г. А. Яковлев. – М. : Из-во ЮНИТИ, 2011. – 328 с.
54. Imkeep, E. Tourism Planning. An Integrated and Sustainable Development Approach [Text]: textbook for students / E, Imkeep. – NY. : Publishing house AAUP, 2009. – 125 p.
55. Mill, R. Resorts: Management and Operation [Text] / R, Mill // Traveler. – 2012. – № 55. – pp.7-10.

## **Приложения**

## Ориентировочные характеристики гостиниц (отелей) по международной классификации

Характеристики	Классификация гостиниц (отелей)				
	1*	2*	3*	4*	5*
Жилая площадь однокомнатного номера «стандарт» класса, кв.м	12	12	14-15	14-20 (не стандарт- ные номера могут иметь любую боль- шую площадь)	16-30 (не стандарт- ные номера мо- гут иметь лю- бую большую площадь)
Оборудование номера					
Телевизор	на эта- же	на этаже	+	+	+
Холодильник	на эта- же	на этаже	+	+	+ (пополняе- мый мини-бар)
Кондиционер	-	-	+( не всегда)	+	+
Фен	-	-	-	+	+
Телефон	-	+	+	+	+
Принадлежности в номере					
Мыло, шампунь, пена для ванн, гель для душа	-	-	только мыло	+	+
Письменные при- надлежности	-	-	+	+	+
Удобства					
Ванная комната	не ме- нее 2-х на этаж	не менее 2-х на этаж	в номере	в номере	в номере
Туалет	не ме- нее 1 на 5 комнат	не менее 1 на 5 комнат	+	+	+
Услуги в номере					
Ежедневная убор- ка	+	+	+	+	+
Услуга «утренний звонок»	+	+	+	+	+
Смена постельного белья	один раз в 5 дней	один раз в 3-4 дня	один раз в 3 дня	ежедневно	ежедневно
Смена полотенец	один раз в 3 дня	один раз в 3-4 дня	ежедневно	по требованию	ежедневно (или по требо- ванию)

## Продолжение прил.1

Подача еды и напитков в номер (за доп. плату)	-	во время завтрака	в течение дня	в течение дня	круглосуточно
Дополнительные услуги отеля					
Охраняемая парковка	-	-	+	+	+
Обмен валюты	-	-	в течение дня	в течение дня	круглосуточно
Аренда автомобилей	-	-	+	+	+
Стирка и глажка	+	+	+	+	+
Химчистка	-	+	+	+	+
Простой ремонт одежды	+	+	+	+	+
Инфраструктура отеля					
Бизнес-центр	-	-	+(не всегда)	+	+
Тренажерный зал	-	-	+(не всегда)	+	+
Оздоровительный центр (SPA)	-	-	-	-(не всегда)	+
Сауна (баня)	-	-	+(не всегда)	+	+
Парикмахерская	-	-	+(не всегда)	+	+
Салон красоты	-	-	-	+	+
Кафе	-	-	+	+	+
Ресторан	-	-	+	+	+(может быть несколько)
Круглосуточный бар	-	-	-	+	+

Технологический процесс обслуживания в гостинице

Процесс	Обслуживающий персонал	Необходимые документы	Оплата
Предварительный заказ мест в гостинице	Менеджер отдела бронирования	Заявка на бронь и гарантия оплаты	Цену на услуги устанавливает администрация, включаются в счет при регистрации.
Встреча	Гаражная служба, швейцар, посыльный	—	Чаевые
Регистрация	Администратор службы приема, портье, кассир	Анкета, разрешение на поселение, счет, визитная карта	По счету: тариф на места, налоги, специальные сборы
Предоставление основных и дополнительных услуг	Сотрудники службы приема, горничные, работники службы питания, аниматоры, медицинские работники, спортивные, туристские инструкторы.	Заказ на услуги можно сделать в устной форме или заполнив бланк заказа	По счету в соответствии с установленными тарифами на услуги
Окончательный расчет и оформление выезда	Администратор службы приема, портье, кассир	Счет	По счету











## Горизонтальный анализ баланса ООО «Патриот»

Показатели	Год			Абсолютное отклонение			Относительное отклонение		
	2013	2014	2015	2014/ 2015	2015/ 2014	2015/ 2013	2014/ 2015	2015/ 2014	2015/ 2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>АКТИВ</b>									
I Внеоборотные активы Основные средства	-	-	1183,2	-	1183,2	1183,2	-	0	0
Итого внеоборотные активы	-	-	1183,2	-	1183,2	1183,2	-	0	0
II Оборотные активы Запасы	46,1	79,1	163,3	33	84,2	117,2	171,6	206,4	354,2
Сырье, материалы и др. аналогичные ценности	2,5	40,4	84,5	37,9	44,1	82	1616	209,2	3380
Расходы будущих периодов	43,6	38,7	78,8	-4,9	40,1	35,2	88,8	203,6	180,7
Дебиторская задолженность	667,3	281,7	1048,6	-385,6	766,9	381,3	42,2	372,2	157,1
Покупатели и заказчики	424,6	115,5	118,8	-309,1	3,3	-305,8	27,2	102,9	28
Авансы выданные	-	166,2	349,6	166,2	183,4	349,6	-	210,3	-
Задолженность работников организации	-	-	2	0	2	2	-	0	0
Прочие дебиторы	242,7		578,2	-242,7	578,2	335,5	0,0		238,2
Денежные средства	1001	1182,6	491,9	181,6	-690,7	-509,1	118,1	41,6	49,1
Итого оборотные активы	1714,4	1543,4	1703,8	-171	160,4	-10,6	90,0	110,4	99,4
Итого актив	1714,4	1543,4	2887,0	-171,0	1343,6	1172,6	90,0	187,1	168,4
<b>ПАССИВ</b>									
III Капитал и резервы Уставной капитал	10,4	10,4	10,4	0	0	0	100	100	100
Добавочный капитал	294,7	-	952	-294,7	952	657,3	0	-	323

## Продолжение прил.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Целевое финансирование	-	-69,9	-	-69,9	69,9	0	-	0	-
Прочие поступления	-	-69,9	-	-69,9	69,9	0	-	0	-
Нераспределенная прибыль	520,4	1024	1025,5	503,6	1,5	505,1	196,8	100,1	197,1
Прибыль (убыток)	208,9	1,5	7,1	-207,4	5,6	-201,8	0,7	473,3	3,4
Итого капитал и резервы	1034,4	966	1995	-68,4	1029	960,6	93,4	206,5	192,9
V Краткосрочные обязательства Кредиторская задолженность	680	577,4	892	-102,6	314,6	212,0	84,9	154,5	131,2
Поставщики и подрядчики	75,2	8,1	67	-67,1	58,9	-8,2	10,8	827,2	89,1
Авансы полученные	6,4	67	-	60,6	-67,0	-6,4	1046,9	0	0
Задолженность перед государственными внебюджетными фондами	-	3,5	177,4	3,5	173,9	177,4	0	5068,6	0
Задолженность по налогам и сборам	427,6	496,5	636,9	68,9	140,4	209,3	116,1	128,3	148,9
Задолженность перед региональными организациями	115	2,3	10,7	-112,7	8,4	-104,3	2	465,2	9,3
Прочие кредиторы	55,8	-	-	-55,8	0	-55,8	0	-	0
Итого краткосрочные обязательства	680	577,4	892	-102,6	314,6	212,0	84,9	154,5	131,2
Итого пассив	1714,4	1543,4	2887	-171	1343,6	1172,6	90	187,1	168,4

## Вертикальный анализ баланса ООО «Патриот»

Показатели	Структура %			Абсолютное отклонение			Относительное отклонение		
	2013	2014	2015	2014/ 2015	2015/ 2014	2015/ 2013	2014/ 2015	2015/ 2014	2015/ 2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>АКТИВ</b>									
I Внеоборотные активы Основные средства	0	0	41	0	41	41	-	-	0
Итого внеоборотные активы	0	0	41	0	41	41	-	-	0
II Оборотные активы Запасы	2,7	5,1	5,7	2,4	0,5	3	1,9	1,1	2,1
Сырье, материалы и др. аналогичные ценности	0,1	2,6	2,9	2,5	0,3	2,8	18	1,1	20,1
Расходы будущих периодов	2,5	2,5	2,7	0	0,2	0,2	1	1,1	1,1
Дебиторская задолженность	38,9	18,3	36,3	-20,7	18,1	-2,6	0,5	2,0	0,9
Покупатели и заказчики	24,8	7,5	4,1	-17,3	-3,4	-20,7	0,3	0,5	0,2
Авансы выданные	0	10,8	12,1	10,8	1,3	12,1	0	1,1	0
Задолженность работников организации	0	0	0,1	0	0,1	0,1	-	0	0
Прочие дебиторы	14,2	0,0	20	-14,2	20	5,9	0	0	1,4
Денежные средства	58,4	76,6	17	18,2	-59,6	-41,3	1,3	0,2	0,3
Итого оборотные активы	100	100	59	0	-41	-41	1	0,6	0,6
Итого актив	100	100	100	0	0	0	1	1	1
<b>ПАССИВ</b>									
III Капитал и резервы Уставной капитал	0,6	0,7	0,4	0,1	-0,3	-0,2	1,1	0,5	0,6
Добавочный капитал	17,2	0	33	-17,2	33	15,8	0	0	1,9
Целевое финансирование	0	-4,5	0	-4,5	4,5	0	0	0	-

Продолжение прил.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Прочие поступления	0	-4,5	0	-4,5	4,5	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль	30,4	66,3	35,5	36	-30,8	5,2	2,2	0,5	1,2
Прибыль (убыток)	12,2	0,1	0,2	-12,1	0,1	-11,9	0,0	2,5	0,0
Итого капитал и резервы	60,3	62,6	69,1	2,3	6,5	8,8	1	1,1	1,1
V Краткосрочные обязательства Кредиторская задолженность	39,7	37,4	30,9	-2,3	-6,5	-8,8	0,9	0,8	0,8
Поставщики и подрядчики	4,4	0,5	2,3	-3,9	1,8	-2,1	0,1	4,4	0,5
Авансы полученные	0,4	4,3	0	4,0	-4,3	-0,4	11,6	0	0
Задолженность перед государственными внебюджетными фондами	0	0,2	6,1	0,2	5,9	6,1	0	27,1	0
Задолженность по налогам и сборам	24,9	32,2	22,1	7,2	-10,1	-2,9	1,3	0,7	0,9
Задолженность перед региональными организациями	6,7	0,1	0,4	-6,6	0,2	-6,3	0,0	2,5	0,1
Прочие кредиты	3,3	0	0	-3,3	0	-3,3	0	-	0
Итого краткосрочные обязательства	39,7	37,4	30,9	-2,3	-6,5	-8,8	0,9	0,8	0,8
Итого пассив	100	100	100	0	0	0	1	1	1

## Прейскурант тарифов на места и номера в ООО «Патриот»

№	Категория номера	Оснащение номера	Стоимость проживания 1-го человека за сутки (руб)	Общая стоимость номера (руб)
1	2	3	4	5
1	1 местный «стандарт» улучшенный № 201,301,401,402,501	Кровать, телевизор, холодильник, плат. шкаф, тумбочка, стол, умывальник (холодная, горячая вода), душ и туалет в номере. Средства личной гигиены: зубной набор, мыло, шампунь, тапочки.	2000	2000
2	2-х местный «стандарт» улучшенный № 103,202,209,211,218,302,311, 418,502,518	Кровать, телевизор, холодильник, плат. шкаф, тумбочка, стол, умывальник (холодная, горячая вода), душ и туалет в номере. Средства личной гигиены: зубной набор, мыло, шампунь, тапочки.	1000	2000
3	3-х местный «стандарт» улучшенный № 103,202,209,211,218,302,311,418,502,518	Кровать, телевизор, холодильник, плат. шкаф, тумбочка, стол, умывальник (холодная, горячая вода), душ и туалет в номере. Средства личной гигиены: зубной набор, мыло, шампунь, тапочки.	800	2400
4	1-местный «стандарт» № 101,102	Кровать, телевизор, холодильник, плат. шкаф, тумбочка, стол, умывальник (холодная, горячая вода), душ и туалет на секцию для 2 номеров.	1500	1500
5	2-х местный «стандарт» № 203,204,205,206,207,208,212, 213,214,215,216,217,303,304,305,312,313,314, 403,404,405	2-х спальная кровать (2 шт), телевизор, холодильник, плат. шкаф, тумбочка, стол, умывальник (холодная, горячая вода), душ и туалет на секцию для 4 номеров	600	1200
6	3-х местный «стандарт» № 306,307,308,412,413,414	Кровать, телевизор, холодильник, плат. шкаф, тумбочка, стол, умывальник (холодная, горячая вода), душ и туалет на секцию для 2 номеров).	600	1800

Продолжение прил.9

1	2	3	4	5
7	2-х местный «эконом» № 503,504,505,506,507, 508,512,513,514,515,516, 517,406, 408, 415,416,417	Кровать, телевизор, холодильник, плат.шкаф, тумбочка, стол, умываль- ник (холодная, горячая вода), душ и туалет на секцию для 4 номеров.	500	1000
8	3-х местный «эконом» № 105,106,407	Кровать, телевизор, холодильник, плат. шкаф, тумбочка, стол, умываль- ник (холодная, горячая вода), душ и туалет на секцию для 4 номеров.	500	1500
9	5-ти местный «эконом» № 104	Кровать, телевизор, холодильник, плат. шкаф, тумбочка, стол, умываль- ник (холодная, горячая вода), душ и туалет на секцию для 4 номеров.	400	2000
10	Многомест- ный «эконом» № 107,210,310,410,510	Кровать, телевизор, холодильник, плат. шкаф, тумбочка, стол, умываль- ник (холодная, горячая вода), душ и туалет на секцию для 4 номеров	400	4000

## Посуда, мебель и прочий инвентарь для столовой

Наименование, материал	Кол-во, шт.	Цена, руб.	Сумма, руб.
Посуда и прочий инвентарь			
Комплект посуды из 3 тарелок, стекло	180	550	99000
Набор столовых приборов:24 предмета, нержавеющая сталь	30	1600	48000
Стаканы, стекло	180	50	9000
Скатерти	30	300	9000
Салфетки	90	85	7650
Итого			172650
Мебель			
Стол на 2 чел, дерево	15	2000	30000
Стол на 4 чел, дерево	15	3500	52500
Стул (табурет), дерево	90	1500	135000
Итого			217500



## Оборудование для столовой

Наименование	Размер	Производитель	Мощность, кВт	Кол- во, шт.	Средняя цена за ед., руб.	Итого, руб
Плита электрическая с жарочным шкафом PFL5G/0	1050*650*850	TECNOINOX (Италия)	18,20	1	75500	75500
Варочная панель 74/02TFTG	800*700*280	Olis (Италия)	13,50	1	18000	18000
Рабочая поверхность PNC4L9	400*900*280	TECNOINOX (Италия)	-	1	23460	23460
Посудомоечная машина Amika 60X	580*600*30	Италия	0,35	1	97000	97000
Холодильный шкаф ШХ-1,4, объем 1400	400*900*280	Совиталпрод- маш (Россия)	0,22	1	36900	36900
Разделочные столы РПС-8/6 (каждый на 2 места)	800*600*870	Россия	-	2	17250	34500
Итого						285360